

‘Europees aanbesteden: Wat houdt ondernemers tegen?’

*Een onderzoek naar het ondernemingsvriendelijk
aanbesteden binnen het facilitaire domein.*



‘Europees aanbesteden: Wat houdt ondernemers tegen?’

Een onderzoek naar het ondernemingsvriendelijk aanbesteden binnen het facilitaire domein.

Auteur	Mariska Kroon
Studentnummer	12024058
Opdrachtgever	Dhr. A.A.J. van Beurden Pro 10 B.V. Daendelsstraat 57 2595 XT Den Haag
Docentbegeleider	Dhr. W.J.M. van der Es De Haagse Hogeschool Faculteit Management en Organisatie Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Externe beoordelaar	Mevr. A. Rappard
Studiejaar	2016 – 2017
Afstudeerperiode	februari 2017 – mei 2017

Auteursreferaat

De scriptie betreft een onderzoek naar de maatregelen die getroffen moeten worden om de mate van participatie van het kleinbedrijf te vergroten bij Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Pro 10, een inkoopadviesbureau in Den Haag.

De centrale vraag in het onderzoek is als volgt:

“Welke maatregelen kan Pro 10 binnen haar invloedssferen treffen, zodat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein?”

Indexreferaat

Aanbestedende diensten, aanbestedingsdocumenten, aanbestedingsprocedure, Aanbestedingswet 2012, afstudeeronderzoek, ASE-model, attentiewaarde, attitude, belemmeringen, communicatiemiddelen, eHerkenning, eigen effectiviteit, elektronisch aanbesteden, Europees aanbesteden, facilitair domein, gedragsdeterminanten, inschrijfgedrag, kansen, kleinbedrijf, maatregelen, mate van participatie, MKB-vriendelijk aanbesteden, MKB, ondernemingsvriendelijk aanbesteden, organisatorische karakteristieken, Pro 10, scriptie, sociale invloed, TED, TenderNed.

Managementsamenvatting

Aanbestedende diensten hebben de verplichting om een inkoopopdracht boven de, door de Europese Commissie vastgestelde, drempelwaarden Europees aan te besteden. Het doel van Europees aanbesteden is om marktwerking tot stand te brengen en op basis van mededinging de beste partij uit de markt te contracteren.

Pro 10 is een inkoopadviesbureau in Den Haag en begeleidt Europese aanbestedingstrajecten. Pro 10 heeft kennis over het aantal marktpartijen dat meedingt bij Europese aanbestedingen en weet dat dit aantal laag is. Het is voor Pro 10 van belang om te onderzoeken wat de redenen zijn dat het kleinbedrijf zich niet of nauwelijks inschrijft op Europese aanbestedingen, terwijl de omstandigheden vanuit de wetgeving dit toelaten en beogen.

Voor het onderzoek is de volgende centrale vraag opgesteld:

“Welke maatregelen kan Pro 10 binnen haar invloedssferen treffen, zodat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein?”

Het onderzoeksmodel is gevormd door het model van Zeijden en Braaksma (2005) en het ASE-model (1990). Het model van Zeijden en Braaksma (2005) wordt gehanteerd om te onderzoeken hoe de participatie van het MKB in de Europese aanbestedingsmarkt wordt beïnvloed. Het ASE-model (1990) verklaart het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf door drie gedragsdeterminanten: attitude, eigen effectiviteit en sociale invloed. Het onderzoeksmodel verklaart de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

In het onderzoek zijn drie onderzoeksmethoden toegepast: literatuuronderzoek, desk- en fieldresearch. Bij fieldresearch zijn acht marktpartijen die behoren tot het kleinbedrijf uit vijf verschillende branches binnen het facilitaire domein geïnterviewd. De informatie uit de toegepaste onderzoeksmethoden zijn geanalyseerd, zodat de centrale vraag uit het onderzoek wordt beantwoord.

De analyse wijst uit dat het wijzigen van de Aanbestedingswet 2012 geen effect heeft op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt. Concluderend hebben drie organisatorische karakteristieken: aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en beschikbare capaciteit (mankracht) effect op de eigen effectiviteit van het kleinbedrijf. Daarnaast leidt: een gebrek aan juridische kennis, een gebrek aan administratieve capaciteit en onvoldoende tijd tot een negatief effect op de eigen effectiviteit. Attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit hebben effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daarmee op de mate van participatie in de Europese aanbestedingsmarkt. Tevens hebben kansen en belemmeringen dat het kleinbedrijf ondervindt in het aanbestedingstraject zowel een positief als een negatief effect op het inschrijfgedrag. Onderstaand zijn de drie gedragsdeterminanten toegelicht die het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf verklaren.

Attitude

Het kleinbedrijf, actief en niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, heeft een negatief beeld over het Europees aanbesteden. Dit leidt tot een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Eigen effectiviteit

Eigen effectiviteit komt tot stand door drie organisatorische karakteristieken en de overwegingen die het kleinbedrijf neemt om wel of niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt.

De overwegingen om niet actief te zijn op deze markt hebben betrekking op: de beschikbare capaciteit en het hanteren van een hoge verkoopprijs ten opzichte van vergelijkende marktpartijen. Het genereren van: meer omzet, het vergroten van de klantenkring en het spreiden van risico's zijn overwegingen van het kleinbedrijf om wel actief te zijn op deze markt.

Nadat het kleinbedrijf heeft besloten om actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt, neemt het kleinbedrijf per aanbesteding overwegingen die bepalend zijn om wel of geen offerte in te dienen. Deze overwegingen hebben betrekking op: geografie, winkans, identiteit en complexiteit.

Sociale invloed

Commerciële organisaties bieden marktpartijen hulp aan met betrekking tot het meedingen bij Europese aanbestedingen en sporen marktpartijen aan om mee te dingen. Ook wordt het kleinbedrijf vanuit het netwerk geprikkeld om mee te dingen. Dit heeft een positief effect op het inschrijfgedrag.

Het kleinbedrijf ondervindt diverse belemmeringen in het aanbestedingstraject. De volgende tien aanbevelingen kunnen deze belemmeringen wegnemen en creëren kansen voor het kleinbedrijf. Kansen hebben een positief effect op het inschrijfgedrag en daarmee een positief effect op de mate van participatie in de Europese aanbestedingsmarkt.

1. Kwaliteitsgedreven aanbesteden.
2. Marktconsultatie.
3. Functioneel specificeren.
4. Reële kwaliteitseisen stellen.
5. Persoonlijke afwijzingsbrief.
6. TenderNed applicatie.
7. Voorlichting Europees aanbesteden.
8. Voorlichting eHerkenning.
9. Standaardisatie aanbestedingsdocumenten.
10. Juridisch loket.

Aanbeveling 1 – 6 zijn geadviseerd aan Pro 10 en hebben betrekking op het ontwikkelen van een product/dienst en op het inrichten van Europese aanbestedingen. Aanbeveling 7 – 10 behoren niet tot deze inrichting en hebben geen betrekking op de kernactiviteiten van Pro 10. De tien aanbevelingen zijn maatschappelijk relevant en aanbestedende diensten kunnen hiermee voordeel behalen op het gebied van ondernemingsvriendelijk aanbesteden.

Voorwoord

Deze scriptie is tot stand gekomen naar aanleiding van het afstudeeronderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De scriptie betreft een onderzoek naar de maatregelen die getroffen moeten worden om belemmeringen weg te nemen en kansen te creëren voor het kleinbedrijf binnen het facilitaire domein. Hierdoor wordt de mate van participatie van het kleinbedrijf vergroot in de Europese aanbestedingsmarkt.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van Pro 10, een inkoopadviesbureau gevestigd in Den Haag. Graag wil ik Loek van Beurden bedanken voor het mogelijk maken van mijn afstudeeronderzoek en het verschaffen van de benodigde informatie. Ook wil ik graag alle collega's van Pro 10 bedanken.

Daarnaast wil ik Walter van der Es bedanken voor de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool en Angela Rappard, de externe beoordelaar, voor het geven van de benodigde feedback. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen tijdens de interviews.

Mariska Kroon
Den Haag, 30 mei 2017

Inhoudsopgave

Verklarende begrippenlijst	1
Inleiding	2
1 Methodologie.....	4
1.1 Onderzoekstypering.....	4
1.2 Onderzoekspopulatie	6
1.3 Onderzoeksprocedure	7
1.4 Dataverzamelmethode.....	8
1.5 Doelgroep.....	9
1.6 Verwacht eindproduct.....	10
1.7 Betrouwbaarheid en validiteit	10
2 Pro 10 B.V.	11
2.1 Organisatieanalyse.....	11
2.2 Concurrentieanalyse	12
3 Theoretisch kader	13
3.1 Mate van participatie in Europese aanbestedingen	13
3.2 Europese aanbestedingsrichtlijnen.....	14
3.3 Aanbestedingswet 2012	15
3.4 Gedrag van het kleinbedrijf	16
3.5 Aanbestedende diensten	18
3.6 Kansen en belemmeringen	20
3.7 Algemene conclusie	21
4 Ervaringen kleinbedrijf.....	22
4.1 Aantal registraties	22
4.2 Aantal inschrijvers	23
4.3 Mate van participatie in Europese aanbestedingen	24
4.4 Nationaal beleid.....	25
4.5 Gedrag van het kleinbedrijf	25
4.6 Aanbestedende diensten	29
4.7 Kansen en belemmeringen	30
4.8 Algemene conclusie	31
5 Analyse.....	32
5.1 EU-beleid.....	32
5.2 Nationaal beleid.....	33
5.3 Aanbestedende diensten	33

5.4	Kansen en belemmeringen	34
5.5	Gedrag van het kleinbedrijf	35
5.6	Mate van participatie in Europese aanbestedingen	37
6	Conclusie en aanbevelingen	39
7	Implementatie.....	45
7.1	Korte termijn	45
7.2	Middellange termijn	47
8	Bedrijfskundige consequenties	49
8.1	Korte termijn	49
8.2	Middellange termijn	50
	Bibliografie	52
	Figurenlijst.....	58
Bijlage 1	Planning	59
Bijlage 2	Interviewvragen	60
Bijlage 3	Toelichting onderzoeksmethode.....	63
Bijlage 4	Vijf concurrentiekrachten model	64
Bijlage 5	Theoretisch kader.....	65
	Drempelwaarden.....	65
	Aankondigingenplatforms	66
	Inkoopproces	66
	Aanbestedingsproces.....	68
	Aanbestedingsprocedures	69
Bijlage 6	Onderzoeksresultaten deskresearch	72
Bijlage 7	Onderzoeksresultaten fieldresearch.....	77
Bijlage 8	Financiële consequenties korte termijn	88
Bijlage 9	Financiële consequenties middellange termijn.....	89

Verklarende begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Aanbestedende diensten	Organisaties met een aanbestedingsplicht.
Attitude	De houding en beeldvorming van marktpartijen ten opzichte van het Europees aanbesteden.
eHerkenning	Digitale herkenning.
Eigen effectiviteit	Het vertrouwen in eigen kunnen van de marktpartij om mee te dingen bij Europese aanbestedingen.
ICT	Informatie- en communicatietechnologie.
Kleinbedrijf	Marktpartijen tot 50 medewerkers in dienst.
MKB	Midden- en kleinbedrijf.
Sociale invloed	Ideeën, opvattingen en het gedrag van marktpartijen in de directe omgeving.
TED	Tenders electronic daily.
ZZP	Zelfstandige zonder personeel.

Inleiding

Het doel van Europees aanbesteden is om marktwerking tot stand te brengen en op basis van mededinging de beste partij uit de markt te contracteren. Om de beste partij te contracteren, zullen alle marktpartijen bereikt moeten worden en dienen de besten bereid te zijn een offerte uit te brengen. Bij aanbestedingen worden gemiddeld zeven tot tien offertes ingediend (Hardeman, 2013).

Europese aanbestedingen verlopen elektronisch via TED of TenderNed, waarbij via elektronische weg informatie wordt overgebracht en uitgewisseld in alle fasen van de aanbestedingsprocedure (Pianoo, 2017). Een marktpartij die bereid is om een offerte uit te brengen, is verplicht om zichzelf en de organisatie te registreren op TenderNed. De digitale herkenning en bevoegdheid wordt gecontroleerd van personen en organisaties (TenderNed, 2017).

Loek van Beurden, de opdrachtgever, heeft kennis over het aantal marktpartijen dat meedingt bij Europese aanbestedingen en weet dat het aantal marktpartijen dat meedingt laag is in verhouding tot het aantal marktpartijen dat zou kunnen meedingen in Nederland. Hierdoor is de vraag ontstaan om te onderzoeken wat de redenen van marktpartijen zijn om niet mee te dingen bij Europese aanbestedingen. Als niet elke organisatie meedingt in de aanbestedingsprocedure, weet de aanbestedende dienst nooit of de beste partij uit de markt is gecontracteerd.

Door de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 per 1 juli 2016 moet het voor het kleinbedrijf beter mogelijk zijn om een offerte uit te brengen bij Europese aanbestedingen. De vraag die zich voordoet is welke belemmeringen het kleinbedrijf ondervindt op de Europese aanbestedingsmarkt?

Pro 10 is een inkoopadviesbureau en begeleidt Europese aanbestedingstrajecten. Voor Pro 10 is het van belang om te achterhalen wat de redenen zijn dat het kleinbedrijf zich niet of nauwelijks inschrijft op Europese aanbestedingen, terwijl de omstandigheden vanuit de wetgeving dit toelaten en beogen. Als Pro 10 weet waarom het kleinbedrijf zich niet of nauwelijks inschrijft op Europese aanbestedingen, kan Pro 10 de aanbestedende diensten beter adviseren en de aanbesteding zodanig inrichten dat het kleinbedrijf zich wel zal gaan inschrijven. Hierdoor worden de doelstellingen op het gebied van mededinging beter bereikt. Het onderzoek heeft geen grensoverschrijdend karakter en richt zich op Nederland. Vanwege de vanuit de opleiding vereiste facilitaire relevantie en om het onderzoek af te bakenen, richt het onderzoek zich op de marktwerking binnen het facilitaire domein. De onderzoeksresultaten zijn niet alleen van belang voor Pro 10, maar voor alle aanbestedende diensten in Nederland.

Op basis van bovenstaande aanleiding is onderstaande doelstelling geformuleerd:

“In juni 2017 wordt Pro 10 geadviseerd over welke maatregelen te treffen die ervoor zorgen dat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om deel te nemen aan Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein, zodat Pro 10 haar missie kan realiseren, namelijk de beste partij contracteren voor de klanten.”

Voor dit onderzoek is onderstaande centrale vraag opgesteld:

“Welke maatregelen kan Pro 10 binnen haar invloedssferen treffen, zodat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein?”

Om de centrale vraag te beantwoorden, zijn de volgende vier deelvragen opgesteld:

1. Wat is in de literatuur bekend over de deelname van het kleinbedrijf aan Europese aanbestedingen?
2. Hoeveel marktpartijen hebben de afgelopen periode meegedongen bij Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein?
3. Welke factoren beïnvloeden de motivatie van het kleinbedrijf om deel te nemen aan Europese aanbestedingen en in hoeverre beïnvloeden deze factoren dat het kleinbedrijf meedingt bij Europese aanbestedingen?
4. Welke maatregelen moeten worden getroffen om het kleinbedrijf te stimuleren om mee te dingen bij Europese aanbestedingen?

In het eerste hoofdstuk is de methodologie van het onderzoek beschreven. Het tweede hoofdstuk bevat een organisatie- en concurrentieanalyse van Pro 10. Hoofdstuk 3 weergeeft het theoretisch kader en is opgesteld op basis van het model van Zeijden en Braaksma (2005) en het ASE-model (1990). In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van de desk- en fieldresearch weergegeven. Daarna volgt de analyse van de praktijk op basis van het theoretisch kader. Hieruit volgen de conclusies en aanbevelingen en geven antwoord op de centrale vraag. Tot slot volgt het implementatieplan om de aanbevelingen gestalte te geven, waarbij de bijbehorende bedrijfskundige consequenties zijn weergegeven.

1 Methodologie

In het huidige onderzoek wordt onderzocht welke maatregelen Pro 10 binnen haar invloedssferen kan treffen, zodat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein. De mate van participatie van het kleinbedrijf aan overheidsopdrachten onder de drempelwaarden vallen buiten het onderzoek. Voor dit onderzoek wordt het model van Zeijden en Braaksma (2005) en het ASE-model (Vries & Kok, 1990) toegepast (figuur 1.1 en figuur 1.2).

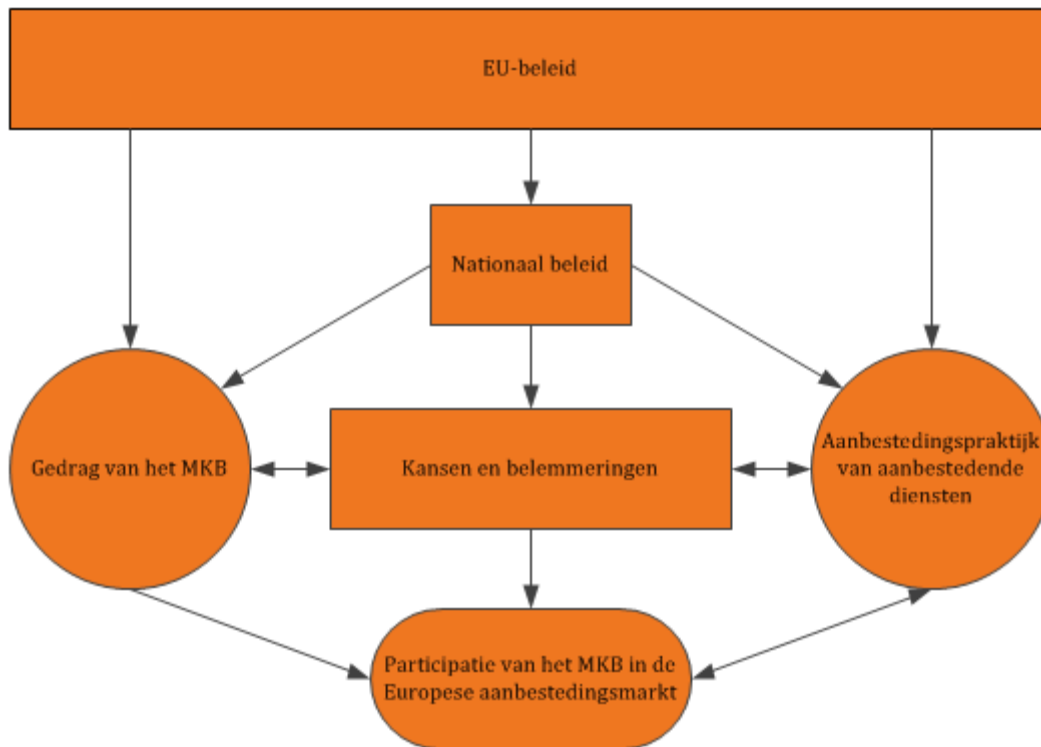
Het model van Zeijden en Braaksma (2005) wordt gehanteerd om te onderzoeken hoe de participatie van het MKB in de Europese aanbestedingsmarkt wordt beïnvloed.

Het ASE-model (1990) verklaart het menselijk gedrag door drie gedragsdeterminanten. In het huidige onderzoek wordt ingezoomd op Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein en specifiek op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf om bij Europese aanbestedingen mee te dingen.

De wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd wordt nader toegelicht op basis van de: onderzoekstypering, onderzoekspopulatie, onderzoeksprocedure, dataverzamelmethode, doelgroep, het verwachte eindproduct en betrouwbaarheid en validiteit.

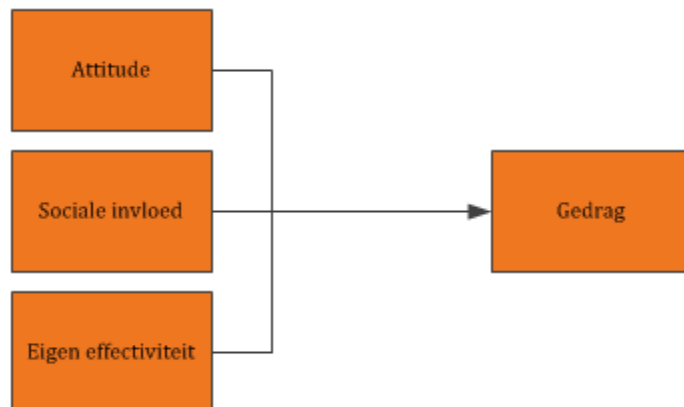
1.1 Onderzoekstypering

Figuur 1.1 weergeeft het model van Zeijden en Braaksma (2005). Het nationale aanbestedingsbeleid wordt in belangrijke mate bepaald door het EU-beleid. Het aanbestedingsbeleid van de EU en het nationale beleid beïnvloeden het gedrag van het MKB en van aanbestedende diensten. In het model van Zeijden en Braaksma (2005) wordt aangenomen dat het aanbestedingsbeleid, het gedrag van aanbestedende diensten en de inschatting van de kans om een aanbesteding gegund te krijgen, bepalend zijn voor de mate van participatie van het MKB in Europese aanbestedingen. Andersom is dit tevens bepalend voor de kansen van het MKB om een aanbesteding gegund te krijgen (Zeijden & Braaksma, 2005).



Figuur 1.1: Model MKB participatie in de Europese aanbestedingsmarkt (Zeijden & Braaksma, 2005).

Bovendien is het gedrag van het MKB bepalend voor de mate van participatie en is aan het model van Zeijden en Braaksma (2005) ten behoeve van het onderzoek het ASE-model (1990) toegevoegd (figuur 1.2). In 1990 is door Vries en Kok het ASE-model ontwikkeld en volgens het model komt het menselijk gedrag voort uit drie gedragsdeterminanten: attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit (Vries & Kok, 1990).

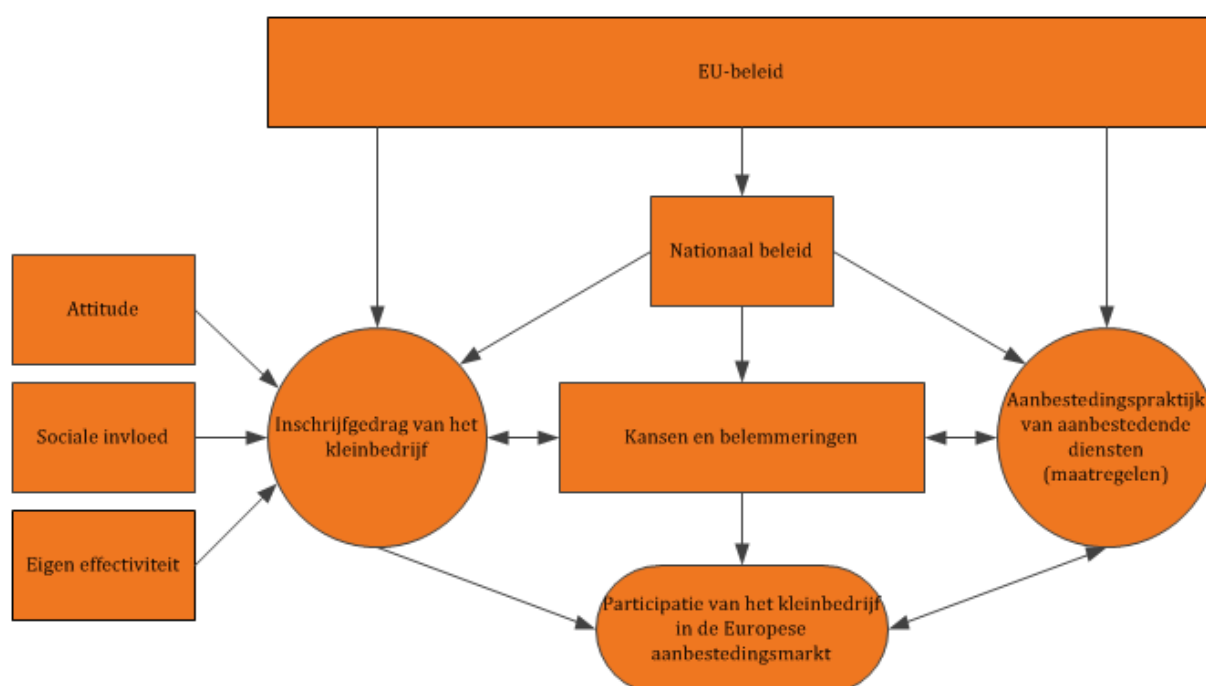


Figuur 1.2: ASE-model (Vries & Kok, 1990).

Figuur 1.3 weergeeft het onderzoeksmodel volgens het model van Zeijden en Braaksma (2005) en het ASE-model (1990). De veronderstelling in het huidige onderzoek is dat de drie gedragsdeterminanten invloed hebben op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daardoor effect hebben op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt. De attitude (houding) van het kleinbedrijf ten opzichte van het Europees aanbesteden en de aanbestedingsprocedure zal invloed hebben op het inschrijfgedrag. Ook is de veronderstelling dat sociale invloed, zoals de invloeden vanuit het netwerk van het kleinbedrijf en tenderbureaus effect hebben op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Daarnaast is de veronderstelling dat eigen effectiviteit, zoals kennis en vaardigheden om mee te dingen bij

Europese aanbestedingen van invloed zijn op het inschrijfgedrag. Tot slot is de veronderstelling dat kansen en belemmeringen effect hebben op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daarmee op de mate van participatie.

Door middel van het onderzoeksmodel wordt de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt verklaard. Door een analyse tussen het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten, komen de aanbevelingen tot stand. Deze aanbevelingen zijn primair gericht aan Pro 10 en hebben betrekking op het adviseren van haar klanten, namelijk de aanbestedende diensten.



Figuur 1.3: Het onderzoeksmodel.

1.2 Onderzoekspopulatie

Figuur 1.4 weergeeft de vier bedrijfsklassen vastgesteld door de Europese Unie. Om de bedrijfsklasse van een organisatie te bepalen, hanteert de Europese Unie drie maatstaven: het aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de organisatie, de netto-omzet en activa (Fiducie, 2017). Tot het MKB behoren de bedrijfsklassen: micro, klein en middelgroot (MKB Servicedesk, 2017).

	Micro	Klein	Middelgroot	Groot
Aantal medewerkers	< 10	< 50	< 250	> 250
Netto-omzet	< € 700.000	€ 700.000 – € 12.000.000	€ 12.000.000 – € 40.000.000	> € 40.000.000
Activa	< € 350.000	€ 350.000 – € 6.000.000	€ 6.000.000 – € 20.000.000	> € 20.000.000

Figuur 1.4: Maatstaven voor het bepalen van de bedrijfsklasse (Kamer van Koophandel, 2017).

De onderzoekspopulatie in het huidige onderzoek is het kleinbedrijf (gemarkeerd in figuur 1.4) gevestigd in Nederland met 10 tot 50 medewerkers in dienst. Deze bedrijfsklasse telt in het eerste kwartaal van 2015 49.000 organisaties (CBS, 2015). Het is voor aanbestedende diensten van belang dat kleine marktpartijen meedingen bij Europese aanbestedingen, omdat deze marktpartijen beschikken over innovatiekracht (Aanbestedingscafe, 2016).

Het onderzoek richt zich specifiek op de facilitaire branche en deze branche behoort tot de zakelijke dienstverlening (Rabobank, 2010). Figuur 1.5 weergeeft het aantal organisaties in het eerste kwartaal van 2015 dat tot de zakelijke dienstverlening en 10 tot 50 medewerkers in dienst heeft. In het eerste kwartaal van 2015 zijn 8.255 organisaties actief in de branche van de zakelijke dienstverlening met 10 tot 50 medewerkers in dienst (CBS, 2017).

Perioden	2015 1e kwartaal
Onderwerpen	Bedrijfsgrootte
	10 tot 20 werkzame personen 20 tot 50 werkzame personen
Bedrijfstakken/branches SBI 2008	aantal
M-N Zakelijke dienstverlening	4 960 3 295

Figuur 1.5: Aantal organisaties met 10 tot 50 medewerkers in dienst in de zakelijke dienstverlening (CBS, 2017).

1.3 Onderzoeksprocedure

In bijlage 1 is de planning van het onderzoek weergegeven. Als eerste wordt het aantal organisaties in Nederland en het aantal organisaties dat geregistreerd is op TenderNed inzichtelijk gemaakt. Dit leidt tot een percentage van het aantal organisaties dat geregistreerd is bij TenderNed en de mogelijkheid heeft om mee te dingen bij Europese aanbestedingen.

Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt in welk inkooppakket er bij Europese aanbestedingen nauwelijks inschrijvers zijn. Vanwege de vanuit de opleiding vereiste facilitaire relevantie richt het onderzoek zich op facilitair relevante inkooppakketten, zoals aanschaf wagenpark, beveiliging, catering, communicatie, ICT, kantoorartikelen, kerst- en relatiegeschenken, LED-verlichting, onderhoud, onderhoud gebouwen, personeel, sanitaire middelen, schoonmaak en taxidiensten.

Op TenderNed worden afkondigingen van Europese aanbestedingen uit het facilitair inkooppakket geopend. Hieruit volgt een overzicht van het gemiddeld aantal inschrijvers per facilitair inkooppakket. Uit dit overzicht komt naar voren in welk facilitair inkooppakket er gemiddeld het minst aantal inschrijvers zijn en in dat inkooppakket wordt het onderzoek uitgevoerd.

Ook wordt het jaartal van deze afkondigingen vermeld. Hieruit volgt een tijdlijn met het gemiddeld aantal inschrijvers in de periode 2015-2017. Uit dit overzicht komt naar voren of het gemiddeld aantal inschrijvers in de loop der jaren is afgenomen, toegenomen of gelijk is gebleven. Door deze tijdlijn wordt aangetoond of de wijziging van de Aanbestedingswet 2012 per 1 juli 2016 effect heeft op de mate van participatie in Europese aanbestedingen.

Vervolgens wordt voor de interviews een belijst opgesteld met marktpartijen die werkzaam zijn binnen het facilitaire domein en voldoen aan de volgende criteria:

- Gevestigd in Nederland.
- Tot 50 medewerkers in dienst.
- Actief in de branche van de facilitaire inkooppakketten.

In willekeurige volgorde worden deze marktpartijen telefonisch benaderd voor het kwalitatief onderzoek. Totaal zijn 24 marktpartijen intuïtief benaderd, waarvan acht marktpartijen bereid zijn gevonden om mee te werken aan het onderzoek en worden geanonimiseerd in het onderzoek. In figuur 1.6 zijn de respondenten met betreffende branche, aantal medewerkers, functie van de geïnterviewde en de datum van het interview weergegeven.

Respondent	Branche	Medewerkers	Functie	Datum
1	Schoonmaak	12 tot 15	Directeur	17 maart 2017
2	Catering	45	Directeur sales en marketing	17 maart 2017
3	Schoonmaak	49	Directeur	20 maart 2017
4	Kerst- en relatiegeschenken	1	Directeur	21 maart 2017
5	Schoonmaak	45	Aandeelhouder	22 maart 2017
6	Onderhoud openbare ruimte	47	Medewerker sales	22 maart 2017
7	Kantoorartikelen	3	Directeur	23 maart 2017
8	Onderhoud gebouwen	35	Directeur	24 maart 2017

Figuur 1.6: Respondenten.

1.4 Dataverzamelmethode

In figuur 1.7 komt naar voren welke onderzoeksmethoden zijn toegepast bij het beantwoorden van de deelvragen.

Deelvraag	Literatuur-onderzoek	Deskresearch	(Half)gestructureerd interview
1. Wat is in de literatuur bekend over de deelname van het kleinbedrijf aan Europese aanbestedingen?	X		
2. Hoeveel marktpartijen hebben de afgelopen periode meegedongen bij Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein?		X	
3. Welke factoren beïnvloeden de motivatie van het kleinbedrijf om deel te nemen aan Europese aanbestedingen en in hoeverre beïnvloeden deze factoren dat het kleinbedrijf meedingt bij Europese aanbestedingen?	X		X
4. Welke maatregelen moeten worden getroffen om het kleinbedrijf te stimuleren om mee te dingen bij Europese aanbestedingen?	X		X

Figuur 1.7: Onderzoeksmethoden per deelvraag.

In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van drie methoden om data te verzamelen, te weten:

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek bestaat uit het verzamelen van relevante literatuur uit: vakboeken, vakbladen, (wetenschappelijke) artikelen en websites. De bevonden literatuur dient als hulpmiddel om het kwalitatief onderzoek op te stellen en bij het beantwoorden van de deelvragen.

Deskresearch

Deskresearch is het verzamelen van feitelijke of praktische informatie (Poortinga, 2017). Deze onderzoeksmethode wordt toegepast bij het inzichtelijk maken van het percentage van organisaties die geregistreerd zijn bij TenderNed en daarmee de mogelijkheid hebben om mee te dingen bij Europese aanbestedingen. Daarnaast wordt de onderzoeksmethode deskresearch toegepast bij het overzicht van het gemiddeld aantal inschrijvers per facilitair inkooppakket bij Europese aanbestedingen. Tot slot wordt deze onderzoeksmethode toegepast bij het overzicht van het gemiddeld aantal inschrijvers in de periode 2015-2017.

(Half)gestructureerd interview

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over de situatie bij een bepaalde onderzoekspopulatie en waarom. Deze onderzoeksmethode geeft diepgaande informatie door de mogelijkheid om in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften. Tot slot wordt het kwalitatief onderzoek gebruikt om de onderzoekspopulatie te laten meedenken over de invulling van toekomstige maatregelen en veranderingen.

De voordelen van kwalitatief onderzoek zijn als volgt:

- Het biedt de mogelijkheid om door te vragen.
- Het biedt de mogelijkheid om de vraagstelling tijdens de looptijd van het onderzoek te wijzigen op basis van reeds behaalde onderzoeksresultaten.
- Het biedt de mogelijkheid om gebruik te maken van interventies (het wegnemen van belemmeringen bij respondenten, zodat respondenten vrijuit spreken) (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009).

De onderzoeksmethode kwalitatief onderzoek sluit aan bij het onderzoek, omdat meningen van respondenten de huidige situatie inzichtelijk maken. Ook wordt in het onderzoek aan de respondenten gevraagd hoe de situatie zou moeten zijn in de toekomst.

Met twee respondenten wordt een belafsprak gemaakt, waarbij gebruikgemaakt wordt van een gestructureerd interview. Tijdens een telefonisch interview is er minder ruimte voor inbreng van de respondent. Het resultaat van een gestructureerd interview is het verkrijgen van antwoorden op de vooraf opgestelde vragen. Bij zes respondenten worden afspraken gepland en wordt gebruikgemaakt van een halfgestructureerd interview, waarbij in tegenstelling tot het gestructureerde interview ruimte is voor inbreng van de respondent. De interviewer is flexibel en speelt in op de situatie, waarbij de vragen een hulpmiddel zijn (Verhoeven, 2010).

In bijlage 2 zijn de vragen die worden gesteld tijdens de interviews weergegeven en de toelichting waarom deze vragen zijn gesteld. De toelichting op de onderzoeksmethode en het gewenste resultaat zijn weergegeven in bijlage 3.

1.5 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Pro 10, een inkoopadviesbureau, gevestigd in Den Haag. De onderzoeksresultaten zijn relevant voor alle aanbestedende diensten in Nederland.

1.6 Verwacht eindproduct

Het verwachte eindproduct is een adviesrapport gericht aan Pro 10. Het advies heeft betrekking op welke wijze Pro 10 aanbestedende diensten zodanig kan adviseren dat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om mee te dingen bij Europese aanbestedingen. Specifiek heeft het advies betrekking op het adviseren van de inrichting van Europese aanbestedingen.

Daarnaast wordt in het adviesrapport aandacht besteed aan de uitkomsten van het onderzoek buiten de invloedsferen van Pro 10.

1.7 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het huidige onderzoek wordt gewaarborgd, doordat:

- De interviewvragen worden gecontroleerd door de opdrachtgever om onjuistheden te voorkomen en vragen toe te voegen.
- Tijdens de interviews dezelfde vragen worden gesteld door middel van een vooraf opgestelde vragenlijst. Hierdoor kunnen de resultaten met elkaar worden vergeleken.
- Respondenten uit verschillende branches worden geïnterviewd, zodat het onderzoek een indruk geeft van de gehele onderzoekspopulatie.
- In het huidige onderzoek gebruikgemaakt wordt van meerdere onderzoeksmethoden, zoals literatuuronderzoek, desk- en fieldresearch.
- Met toestemming van de respondenten de interviews worden opgenomen en uitgewerkt, zodat meetfouten worden voorkomen.

Bij de deskresearch worden afkondigingen van Europese aanbestedingen uit het facilitaire domein geopend. Hierbij is een kanttekening dat niet alle Europese aanbestedingen uit het facilitaire domein in een periode zijn geopend. Het is mogelijk dat de resultaten van de deskresearch een vertekend beeld geven.

De acht marktpartijen die worden onderzocht, zijn niet representatief voor de gehele onderzoekspopulatie, maar de onderzoeksresultaten geven een indruk van de overwegingen die het kleinbedrijf neemt om mee te dingen bij Europese aanbestedingen.

Daarnaast worden de Account Manager van AENC (middelgrote marktpartij met 100 medewerkers) en Sales Directeur van TomTom (grote marktpartij met 4.500 medewerkers) geïnterviewd. Deze resultaten worden alleen gebruikt ter controle en bevestiging van de onderzoeksresultaten uit de fieldresearch.

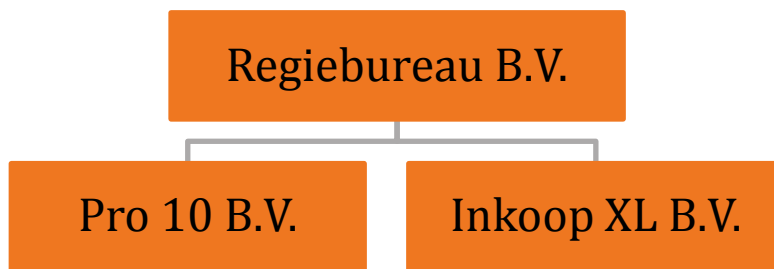
De bevonden resultaten uit de fieldresearch worden in een matrix (bijlage 7) verwerkt, waarbij op de horizontale as de gestelde vraag is uitgezet en op de verticale as de respondenten. De resultaten van de respondenten zijn in de matrix bij de betreffende vraag weergegeven.

2 Pro 10 B.V.

Als eerste wordt de organisatieanalyse van Pro 10 weergegeven en bestaat uit: de organisatiestructuur, kernactiviteiten, missie en visie. Daarna volgt de concurrentieanalyse van Pro 10 volgens het vijf concurrentiekrachten model van Michael Porter.

2.1 Organisatieanalyse

Figuur 2.1 weergeeft de organisatiestructuur van de holding Regiebureau B.V. met twee dochterorganisaties: Pro 10 en Inkoop XL (initiatief van Pro 10). Pro 10 is een inkoopadviesbureau en Inkoop XL bundelt de inkoopbehoeftes van verschillende branches, zodat deelnemers van Inkoop XL profiteren van kortingspercentages (Inkoop XL, 2017).



Figuur 2.1: *Organisatiestructuur Pro 10.*

Pro 10 B.V. is in 2006 opgericht en gevestigd aan de Daendelsstraat 57 in Den Haag. Pro 10 heeft acht medewerkers in dienst en deze medewerkers voeren werkzaamheden uit ten aanzien van het begeleiden van Europese aanbestedingen. Deze begeleiding bestaat onder andere uit: het juist formuleren van de inkoopbehoefte, het stellen van eisen aan de aanbesteding en leveranciers, alsmede het contracteren en implementeren. Pro 10 verzorgt samen met de aanbestedende dienst dat op een verantwoorde manier de inkoopdoelstellingen worden behaald.

De kernactiviteiten van Pro 10 zijn:

- Contractmanagement en de inkoopfunctie doorlichten en professionaliseren.
- Het verzorgen van inkoopopleidingen.
- Het uitvoeren van Europese aanbestedingen.
- Het detacheren van inkoopprofessionals.
- Het uitvoeren van audits ter optimalisering van de inkoopfunctie (Pro 10, 2016).

De medewerkers van Pro 10 werken met een persoonlijke aanpak en streven naar hoge kwaliteit. Verder professionaliseert Pro 10 de inkoopfunctie bij organisaties en worden trainingen verzorgd.

De missie van Pro 10 is het realiseren van het door de klant gewenste resultaat om de beste partij te contracteren. De visie van Pro 10: bij aanbesteden is alles mogelijk. Verder wenst Pro 10 te behoren tot de “best in class”. Ook wil Pro 10 het inkoopcollectief Inkoop XL met 100 deelnemers uitbreiden.

2.2 Concurrentieanalyse

Michael Porter heeft in 1979 het vijf concurrentiekrachten model ontwikkeld en is weergegeven in bijlage 4. Op basis van dit model is de concurrentieomgeving van Pro 10 geanalyseerd. Binnen de bedrijfstak juridische dienstverlening/consultancy worden vijf concurrentiekrachten onderscheiden (Marcus & Dam, 2012).

Nieuwe toetreders

In 2007 waren er in Nederland 43.500 organisatieadviesbureaus en dit aantal is in 2016 verdubbeld naar ruim 100.000 organisaties. De verwachting is dat in 2017 de organisatieadviesbureaus met 3% toenemen, omdat deze branche profiteert van de groeiende economie. De bedrijfsinvesteringen stijgen en bieden kansen voor adviesbureaus. De toelatingsbarrière voor nieuwe toetreders is laag, waardoor het voor ZZP toegankelijk is om werkzaam te zijn in de consultancybranche. Van de consultancymarkt bestaat ruim tweederde uit ZZP. Door fusies tussen inkoopadvies- en detacheringbureaus ontstaan nieuwe partijen in de inkoopadviesbranche (Rabobank, 2017).

Afnemers

De afnemers van de dienstverlening van Pro 10 zijn aanbestedende diensten. Door de lage toetredingsbarrière voor nieuwe toetreders, hebben afnemers keuze uit alternatieve dienstverleners, zoals Aeves Benefit, Adjust en NIC. Hierdoor is de concurrentiedruk tussen adviesbureaus hoog, omdat overstapkosten voor afnemers laag zijn bij het overstappen naar een andere dienstverlener.

Substituten

Substituten komen voort uit een andere bedrijfstak en concurreren met soortgelijke dienstverlening (Marcus & Dam, 2012). Pro 10 is specialist in het verlenen van juridische dienstverlening op het gebied van aanbesteden. De substituten van Pro 10 zijn advocatenkantoren die gespecialiseerd zijn in het aanbestedingsrecht (Rabobank, 2017).

Leveranciers

Leveranciers hebben invloed op de verkoopprijs van de dienstverlening en hierdoor op het gemiddelde rendement. De belangrijkste leveranciers van Pro 10 zijn de leveranciers op het gebied van ICT en het bedrijfsverzamelgebouw. Deze kosten moeten worden terugverdiend door het leveren van dienstverlening (Marcus & Dam, 2012).

Bedrijfstakconcurrenten

Bedrijfstakconcurrenten beconcurreren elkaar, zodat de individuele positie wordt verbeterd (Marcus & Dam, 2012). Pro 10 bevindt zich in de top 10 van organisaties die actief zijn op de markt van juridische dienstverlening op het gebied van aanbesteden. De belangrijkste concurrenten van Pro 10 zijn: NIC, Adjust en Aeves Benefit.

3 Theoretisch kader

Bij Europees aanbesteden wordt in de markt een overheidsopdracht uitgezet, waarbij organisaties vanuit binnen- en buitenland zich kunnen inschrijven door het indienen van een offerte. Door aanbestedingen kunnen vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd, waardoor op de markt concurrentiewerking ontstaat (MKB Servicedesk, 2013). Het onderzoeksmodel vormt de rode draad in het theoretisch kader.

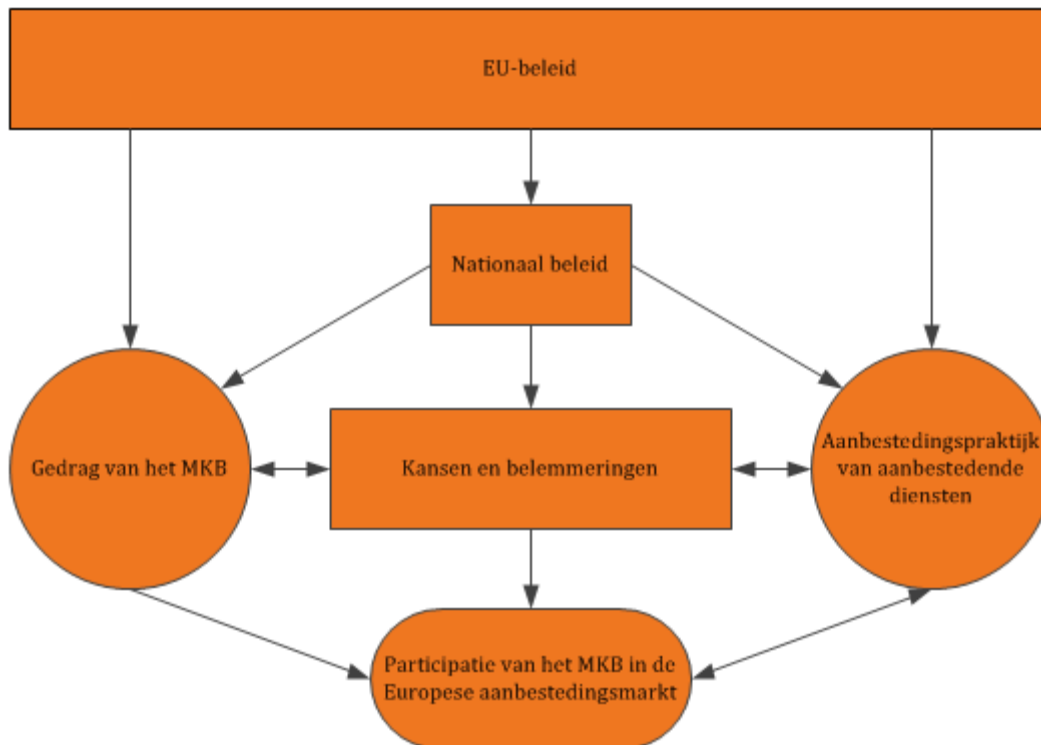
In de Europese Unie is bepaald dat organisaties met minder dan 250 medewerkers in dienst behoren tot het MKB. De Nederlandse definitie voor het MKB zijn organisaties met minder dan 100 medewerkers in dienst (Pianoo, 2017).

In 2013 is een onderzoek gepubliceerd in opdracht van de Europese Commissie dat in de Europese Unie 57% van het aantal Europese aanbestedingen terechtkomt bij het MKB. In Nederland komt 50% van de Europese aanbestedingen terecht bij het MKB, waardoor Nederland slecht scoort ten opzichte van andere Europese landen. Volgens de definitie die wordt gehanteerd in de Europese Unie, behoort 1% van het aantal organisaties in Nederland tot het grootbedrijf (Pianoo, 2017). Kortom volgens het onderzoek, gepubliceerd in 2013, komt 50% van de Europese aanbestedingen terecht bij het grootbedrijf, terwijl het grootbedrijf slechts 1% is van het totaal aantal organisaties in Nederland.

Openbare aanbestedingen zijn aanbestedingen, waarvan de geraamde waarde van de aanbesteding lager is dan de drempelwaarde. In bijlage 5 zijn de drempelwaarden nader toegelicht. Volgens de definitie die wordt gehanteerd in de Europese Unie behoort 99% van de organisaties in Nederland tot het MKB en wordt 80-90% van de openbare aanbestedingen gegund aan het MKB (Pianoo, 2017). Het grootbedrijf krijgt 10-20% van de openbare aanbestedingen gegund, terwijl het grootbedrijf 1% is van het totaal aantal organisaties in Nederland.

3.1 Mate van participatie in Europese aanbestedingen

Het model van Zeijden en Braaksma (2005) (figuur 3.1) weergeeft hoe de participatie van het MKB in de Europese aanbestedingsmarkt wordt beïnvloed. In belangrijke mate bepaalt het EU-beleid het nationale aanbestedingsbeleid en heeft het beleid invloed op het gedrag van het MKB en van aanbestedende diensten. In het model wordt aangenomen dat het aanbestedingsbeleid, het gedrag van aanbestedende diensten en de inschatting van de kans om een aanbesteding gegund te krijgen, bepalend zijn voor de mate van participatie (Zeijden & Braaksma, 2005). In de volgende paragrafen worden de algemene beïnvloedingsfactoren nader toegelicht.



Figuur 3.1: Model MKB participatie in de Europese aanbestedingsmarkt (Zeijden & Braaksma, 2005).

3.2 Europese aanbestedingsrichtlijnen

Sinds 1970 werkt de Europese Commissie aan het realiseren van een interne Europese markt met als doel te komen tot liberalisering van gereguleerde markten en een geleidelijke doorvoering van vrije marktprincipes. De Europese aanbestedingsrichtlijnen moeten bijdragen aan een vrije en eerlijke concurrentie en aan het realiseren van een gemeenschappelijke Europese markt. Hierbij hebben binnen- en buitenlandse organisaties gelijke kansen.

Naast het stimuleren van de interne markt dragen de richtlijnen ook bij aan de doelmatigheid van overheidsinkopen. Overheden hebben de verplichting om meerdere offertes op te vragen, zodat meer leveranciers kans maken op het uitvoeren van de opdracht. De veronderstelling is dat het Europees aanbesteden leidt tot: concurrentie, een doelmatig inkoopresultaat en daarmee inkoopbesparingen. Vanuit de inkoopzijde en de kant van leveranciers is er kritiek op regels en richtlijnen (Gelderman & Albronda, 2013).

Het Europees aanbestedingsrecht is gericht op het reguleren van uitgaven in de publieke sector en het waarborgen van gelijke mededinging tussen inschrijvers op een objectieve, transparante, proportionele en non-discriminatoire manier. Daarnaast dragen de Europese aanbestedingsrichtlijnen bij aan een professioneel en minder fraudegevoelig inkoopproces (Es, 2016).

3.3 Aanbestedingswet 2012

De Aanbestedingswet 2012 geeft invulling aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Een belangrijke doelstelling van de Aanbestedingswet 2012 is om de toegang tot aanbestedingen voor het MKB te verbeteren door de volgende maatregelen te treffen:

- De aanbestedende partij mag geen omzeteis stellen aan de inschrijvers.
- Het samenvoegen van meerdere opdrachten moet worden gemotiveerd.
- Opdrachten moeten worden verdeeld in percelen.
- Er moeten proportionele eisen worden gesteld, zoals het streven naar vermindering van administratieve lasten (Pianoo, 2016).

Per 1 juli 2016 zijn de Aanbestedingswet 2012 en de Proportionaliteitsgids gewijzigd voor alle aanbestedingen voor (semi-) publieke instellingen in Nederland. Aan de Aanbestedingswet 2012 is een nieuwe aanbestedingsprocedure toegevoegd, namelijk innovatiepartnerschap. Daarnaast is een wijziging doorgevoerd, waarbij elektronisch aanbesteden verplicht is voor aanbestedingen onder de drempelwaarden per 1 juli 2017 (Pianoo, 2016). Deze nieuwe mogelijkheden hebben betrekking op het vereenvoudigen en flexibeler maken van het aanbesteden (Es, 2016).

Innovatiepartnerschap

De procedure innovatiepartnerschap wordt toegepast bij aanschaf van producten, werken en diensten die niet op de markt beschikbaar zijn. De aanbestedende dienst definieert de inkoopbehoefte of het inkoopprobleem en inschrijvers stellen innovatieve oplossingen voor. Deze oplossingen zijn geheel nieuw of zijn verbeteringen van bestaande oplossingen. Innovatiepartnerschap biedt inschrijvers de mogelijkheid om ideeën uit te werken en tot een bruikbare oplossing te komen. Hierdoor worden de specifieke wensen van de aanbestedende dienst vervuld (Pianoo, 2017).

Elektronisch aanbesteden

Elektronisch aanbesteden is het digitaal uitvoeren van het aanbestedingsproces. Sinds de gewijzigde wet zijn aanbestedende diensten verplicht, vanaf 1 juli 2017, de gehele aanbestedingsprocedure digitaal te laten verlopen. Alle communicatie en informatie-uitwisseling tussen de aanbestedende dienst en inschrijvers vindt digitaal plaats (Pianoo, 2017).

Een organisatie die voor het eerst inschrijft op een Europese aanbesteding, moet zichzelf en de organisatie registreren voor het gebruik van eHerkenning. Sinds 27 juni 2015 is het voor organisaties verplicht om met eHerkenning in te loggen op TenderNed, hiermee wordt de digitale herkenning en bevoegdheid gecontroleerd. Door het gebruik van eHerkenning hebben organisaties één middel in gebruik voor verschillende overheidsdiensten (TenderNed, 2017).

TenderNed geeft aan dat de software functioneel op orde en technisch stabiel is voor het elektronisch aanbesteden. Ook verwacht TenderNed geen problemen aan de kant van de inschrijvers. Inschrijvers hebben de mogelijkheid om de helpdesk van TenderNed te benaderen, indien problemen zich voordoen (Vriend & Walhof, 2015).

Voor zowel aanbestedende diensten als inschrijvende marktpartijen heeft elektronisch aanbesteden voordelen op het gebied van efficiency en kwaliteit (Walhof, 2016). Elektronisch aanbesteden levert besparingen op door het verlagen van administratieve lasten en leidt tot minder verspillingen en fouten (Es, 2016).

Echter ondervinden marktpartijen belemmeringen tijdens de registratie voor aanbestedingsplatforms in de Europese lidstaten. Deze belemmeringen hebben betrekking op het in bezit zijn van een certificaat (Portugal) en registratiekosten (Duitsland).

Ook ondervinden marktpartijen belemmeringen na de registratie en deze belemmeringen hebben betrekking op de navigatietaal die niet in de Engelse taal beschikbaar is. Marktpartijen, gevestigd buiten Nederland, ondervinden geen belemmeringen op het Nederlandse platform (TenderNed), waardoor het elektronisch aanbesteden een hulpmiddel is (Walhof, 2016).

Kansen:

- Elektronisch aanbesteden.

Proportionaliteitsgids

Naast de herziene Aanbestedingswet 2012 is de Proportionaliteitsgids ook per 1 juli 2016 gewijzigd. In de Proportionaliteitsgids is vermeld hoe aanbestedende diensten proportionaliteit in acht moeten nemen. Het proportionaliteitsbeginsel houdt in dat de keuzes die een aanbestedende dienst maakt en de eisen en voorwaarden die worden gesteld bij een aanbesteding in reële verhouding dienen te staan tot de aard en omvang van de inkoopbehoefte (Rijksoverheid, 2017).

In bijlage 5 zijn de drempelwaarden, aankondigingenplatforms, het inkoopproces, het aanbestedingsproces en de aanbestedingsprocedures nader toegelicht.

3.4 Gedrag van het kleinbedrijf

Volgens het ASE-model (Vries & Kok, 1990) hebben drie gedragsdeterminanten (attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit) invloed op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. De drie gedragsdeterminanten worden nader toegelicht en hieruit volgt het inschrijfgedrag.

3.4.1 Attitude

Figuur 3.2 weergeeft welke belemmeringen het kleinbedrijf in Nederland ervaart bij de participatie op de Europese aanbestedingsmarkt in 2005 ten opzichte van het kleinbedrijf in de Europese Unie. Administratieve lasten, hoge kwalificatie-eisen, onduidelijkheid en onvoldoende informatie zijn de meest voorkomende belemmeringen (Zeijden & Braaksma, 2005).

Belemmeringen	Percentage organisaties dat probleem heeft genoemd	
	Nederland	EU
Aantal vereiste documenten (administratieve lasten).	21	18
Hoge kwalificatie-eisen en vereiste certificatie.	21	6
Onduidelijkheid van de tenderaanvraag.	16	15
Onvoldoende informatie in de tenderaanvraag.	11	17
Hoge financiële vereisten.	6	6
Korte tijd om een offerte op te stellen.	5	12
Grote projecten in verhouding tot de bedrijfsomvang.	5	3

Figuur 3.2: Belemmeringen dat het kleinbedrijf ervaart bij deelname aan Europese aanbestedingen (Zeijden & Braaksma, 2005).

Voor de in 2016 gewijzigde Aanbestedingswet 2012 werd de Europese aanbestedingsprocedure gezien als tijdrovend, complex en langdurig, wat belemmerend is voor het kleinbedrijf. Daarnaast ondervindt het kleinbedrijf belemmeringen met de gestelde eisen, de omvang van de aanbesteding, de gekozen procedure en transactiekosten (Pianoo, 2017). Ook zijn moeilijkheid

en tijdrovendheid redenen, waardoor het kleinbedrijf niet meedingt bij Europese aanbestedingen. Immers is het inschrijven op aanbestedingen hetzelfde als het verkopen van producten of diensten alleen vindt de procedure digitaal plaats (MKB servicedesk, 2016).

Daarnaast vindt het kleinbedrijf de procedure Best Value Procurement een belemmering, omdat het kleinbedrijf niet bekend is met deze methode, zoals het schrijven van een kansendossier, risicodossier en prestatieonderbouwingen (Aanbestedingscafe, 2016). Het maken van fouten in aanbestedingen en de offertekosten behoren tot de grootste ergernissen volgens het kleinbedrijf (Bemmel, 2016).

Het kleinbedrijf vindt dat de aard en omvang van de Europese aanbesteding en de onbekendheid met en kennis over het Europees aanbesteden een belemmering vormt (Zeijden & Braaksma, 2005).

Belemmeringen:

- Administratieve lasten.
- Kwalificatie-eisen.
- Onduidelijkheid.
- Onvoldoende informatie.
- Tijdrovend.
- Complexiteit.
- Langdurig.
- Omvangrijk.
- Procedure Best Value Procurement.
- Gebrek aan kennis.
- Gebrek aan ervaring.

3.4.2 Sociale invloed

Volgens het ASE-model (1990) heeft naast attitude ook sociale invloed effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Commerciële tenderbureaus behoren tot sociale invloed. Deze bureaus begeleiden ondernemers in het gehele aanbestedingstraject vanaf de signalering tot de gunning van de aanbesteding. De bureaus signaleren als eerste interessante aanbestedingen en daarna wordt hulp geboden bij het inschrijven op de aanbesteding. Vragen van marktpartijen met betrekking tot de aanbesteding en het schrijven van teksten worden beantwoord (Tendersignalering, 2017).

3.4.3 Eigen effectiviteit

Onderzoekers uit Ierland (Flynn & Davis, 2016) concluderen echter dat MKB-vriendelijke maatregelen geen (significant) effect hebben op de waarschijnlijkheid dat marktpartijen meedingen bij Europese aanbestedingen.

Volgens Flynn en Davis (2016) hebben drie karakteristieken van organisaties invloed op de mate van participatie in Europese aanbestedingen. Als eerste is de mate van aanbestedingservaring bepalend. Marktpartijen met meer aanbestedingservaring zullen eerder meedingen bij Europese aanbestedingen dan marktpartijen zonder ervaring. Daarnaast concluderen Flynn en Davis (2016) dat de grootte van de marktpartij van invloed is op de mate van participatie in Europese aanbestedingen. De mate van participatie is bij een kleine marktpartij laag in tegenstelling tot een grote marktpartij, waarbij de mate van participatie hoog is. Tot slot is de beschikbaarheid van personeel dat gespecialiseerd is in het bijhouden van TenderNed en het opstellen van aanbestedingsdocumenten (een tenderafdeling) van belang (Flynn & Davis, 2016).

Belemmeringen:

- Gebrek aan juridische kennis.
- Gebrek aan administratieve capaciteit.
- Onvoldoende tijd.

Kansen:

- Standaardisatie van documenten.
- Standaardisatie van ICT-systemen.
- Gezamenlijk inschrijven op aanbestedingen.

In Finland is ook onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van het kleinbedrijf bij openbare aanbestedingen. Op basis van de resultaten concluderen Karjalainen en Kemppainen (2008) dat: een gebrek aan juridische kennis, een gebrek aan administratieve capaciteit en onvoldoende tijd om een gespecificeerde offerte op te stellen leiden tot beperkingen in de betrokkenheid bij openbare aanbestedingen (Karjalainen & Kemppainen, 2008).

Volgens Karjalainen en Kemppainen (2008) vormen: het standaardiseren van aanbestedingsdocumenten, het standaardiseren van ICT-systemen en de mogelijkheid voor marktpartijen om gezamenlijk in te schrijven op aanbestedingen relevante hulpmiddelen om de mate van betrokkenheid te vergroten bij openbare aanbestedingen (Karjalainen & Kemppainen, 2008).

3.4.4 Inschrijfgedrag

Volgens het ASE-model (1990) hebben attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit invloed op het inschrijfgedrag. Het kleinbedrijf heeft een negatieve attitude ten opzichte van het Europees aanbesteden en het kleinbedrijf ondervindt diverse belemmeringen in het aanbestedingsproces.

Commerciële tenderbureaus die marktpartijen attenderen op relevante aanbestedingen en hulp bieden in het traject, hebben effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Volgens Flynn en Davis (2016) hebben MKB-vriendelijke maatregelen geen effect op de mate van participatie in de Europese aanbestedingsmarkt. Echter hebben volgens Flynn en Davis (2016) drie karakteristieken van organisaties invloed op de mate van participatie, namelijk: aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en capaciteit.

Daarnaast heeft eigen effectiviteit van marktpartijen volgens Karjalainen en Kemppainen (2008) invloed op de betrokkenheid van het kleinbedrijf bij openbare aanbestedingen en dit leidt tot het inschrijfgedrag.

3.5 Aanbestedende diensten

De publieke sector telt in Nederland duizenden organisaties, die zich dienen te houden aan het aanbestedingsrecht. Deze organisaties dienen inkoopopdrachten Europees aan te besteden, als:

- De geraamde inkoopopdracht hoger is dan de Europese drempelwaarde.
- De organisatie een 'aanbestedende dienst' is volgens de Aanbestedingswet 2012.

In de Aanbestedingswet 2012 is de aanbestedende dienst als volgt omschreven: *'de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een publiekrechtelijke instelling dan wel een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen.'*

Organisaties die behoren tot onderstaande drie criteria behoren tot aanbestedende diensten:

1. Dienen een erkend algemeen belang.
2. Het budget dient voor meer dan de helft te bestaan uit de inkomsten van algemene middelen, zoals subsidie, belastinggeld of uit de overheidsbegroting.
3. Politieke verantwoording afleggen voor de uitgaven en de wijze waarop het algemeen belang is gediend. Ook moet de organisatie beschikken over een rechtspersoonlijkheid, zodat rechtshandelingen mogelijk zijn (Es, 2016).

In de aanbestedingspraktijk zijn diverse maatregelen getroffen door aanbestedende diensten om belemmeringen bij het kleinbedrijf weg te nemen. Volgens het onderzoeksmodel hebben deze maatregelen effect op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

Code Verantwoordelijk Marktgedrag

Aanbestedende diensten, vakbonden en bemiddelaars hebben de Code Verantwoordelijk Marktgedrag vastgesteld met daarin afspraken over de inkoop van dienstverlenende werkzaamheden. Deze code is ondertekend door de branches: schoonmaak, glazenwassers, catering, verhuis en beveiliging (Pianoo, 2017). Ongeveer 1.000 organisaties hebben deze code getekend en daarmee geven organisaties uiting aan de wens te werken volgens het gedachtegoed van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Dit houdt in: sociaal en economische effectieve dienstverlening met erkenning van het vakmanschap van de medewerkers.

Onder de organisaties, welke de code hebben ondertekend, is een enquête uitgezet en de respondenten geven aan dat de ketensamenwerking is verbeterd en dat contracten verbeteren. Daarnaast bevordert de bekendheid met de Code een focus op kwaliteit in plaats van op prijs (OSB, 2017).

Kansen:

- Code Verantwoordelijk Marktgedrag.
- Marktconsultatie.

Marktconsultatie

Aanbestedende diensten kunnen een marktconsultatie houden, voordat het aanbestedingstraject is gestart. Voorafgaand aan de aanbestedingsprocedure worden geïnteresseerde marktpartijen uitgenodigd om mee te denken over de inkoopopdracht. Ook wordt onderzocht welke ideeën de markt heeft om de opdracht op een passende wijze in de markt uit te zetten. Marktconsultatie kan aanbestedende diensten zicht geven op mogelijke oplossingen voor het inkoopprobleem, de specificaties van de opdracht en de passende aanbestedingsprocedure (Pianoo, 2017).

Verdelen in percelen en vakjargon vermijden

Theo van der Linden, directeur VdLC publishers/consultants BV (uitgeverij en opleidingsinstituut op het gebied van Europese aanbestedingen), heeft op 1 november 2016, tijdens een praktijkmiddag met experts uit het vakgebied Europees aanbesteden, twee punten aangedragen voor aanbestedende diensten om het kleinbedrijf meer kans te geven in Europese aanbestedingen. Namelijk opdrachten niet onnodig samenvoegen en de aanbesteding simpel maken, waarbij vakjargon wordt vermeden (Aanbestedingscafe, 2016). Deze maatregelen hebben betrekking op de belemmeringen dat het kleinbedrijf ondervindt bij Europese aanbestedingen betreffende de omvang en moeilijkheid.

Kansen:

- Verdelen in percelen.
- Vakjargon vermijden.
- Inschrijver serieus nemen.
- Kwaliteitsgedreven aanbesteden.

Kwaliteitsgedreven aanbesteden

Octavia Siertsema, aanbestedingsspecialist, en Pieter Kuypers, advocaat en hoogleraar Europees en nationaal aanbestedingsrecht, hebben drie suggesties voor aanbestedende diensten: neem de inschrijvers serieus, focus niet alleen op de prijs en maak geen gebruik van hybride aanbestedingsvormen (een combinatie van traditioneel aanbesteden en Best Value Procurement) (Aanbestedingscafe, 2017). Deze maatregelen sluiten aan op de belemmeringen dat het kleinbedrijf ondervindt met betrekking tot de onbekendheid met en kennis over het Europees aanbesteden.

Voorlichting geven

Er zijn diverse mogelijkheden voor aanbestedende diensten om het kleinbedrijf te betrekken bij Europese aanbestedingen door voorlichting te geven aan het kleinbedrijf over Europees aanbesteden. Tijdens deze voorlichting wordt tevens de gunningscriteria Economisch Meest Voordelige Inschrijving besproken. Deze maatregel sluit aan op de belemmeringen dat het kleinbedrijf ondervindt met betrekking tot de onbekendheid met en kennis over het Europees aanbesteden (Pianoo, 2016).

Gezamenlijk inschrijven

Ook kunnen aanbestedende diensten het kleinbedrijf wijzen op de mogelijkheid om een combinatie of consortium te vormen met andere partijen, zodat het kleinbedrijf gaat meedingen. Daarnaast wordt het kleinbedrijf door aanbestedende diensten ingelicht over de Aanbestedingskalender.nl. De aanbestedende dienst zal in de aanbestedingsdocumenten vakjargon moeten vermijden (Pianoo, 2016).

Kansen:

- Voorlichting geven.
- Gezamenlijk inschrijven.

eHerkenning

Naast de maatregelen die aanbestedende diensten treffen om belemmeringen bij het kleinbedrijf weg te nemen, kan het kleinbedrijf ook maatregelen treffen door te registreren op TenderNed en te beschikken over eHerkenning. Als het kleinbedrijf onvoldoende kennis heeft op het gebied van Europees aanbesteden, bestaat de mogelijkheid voor het kleinbedrijf om een extern bureau in te schakelen (Houwing, 2015).

3.6 Kansen en belemmeringen

Naast bovengenoemde kansen en belemmeringen, behoort de attentiewaarde van de communicatiemiddelen ook tot een kans. Indien marktpartijen geen kennis hebben genomen van relevante aanbestedingen, heeft dit een negatief effect op de mate van participatie.

Kansen:

- Attentiewaarde communicatiemiddelen

Communicatiemiddelen

Drie communicatiemiddelen attenderen marktpartijen op gepubliceerde Europese aanbestedingen: de Aanbestedingskalender.nl (hierna: Aanbestedingskalender), de attenderingservice van zowel TED als TenderNed en vooraankondigingen.

De Aanbestedingskalender is een aanbestedingenwebsite in Nederland en weergeeft Europese en nationale aanbestedingen die gepubliceerd zijn op acht verschillende platformen. Marktpartijen schrijven zich in bij de Aanbestedingskalender en ontvangen relevante aanbestedingen per e-mail. Hierdoor worden marktpartijen geattendeerd op recent gepubliceerde aanbestedingen (Aanbestedingskalender, 2017).

Daarnaast is de attenderingservice van TED en TenderNed een tweede communicatiemiddel. Marktpartijen melden zich aan voor de attenderingservice bij TED en/of TenderNed en ontvangen een e-mail als relevante aanbestedingen of vooraankondigingen zijn gepubliceerd die aansluiten bij de vooraf opgegeven zoekprofielen (TED, 2017). Bij TenderNed hebben marktpartijen een keuze om dagelijks of wekelijks e-mails te ontvangen (TenderNed, 2017).

De meeste Europese aanbestedingsprocedures beginnen met het plaatsen van een vooraankondiging. De aanbestedende dienst plaatst een vooraankondiging om de markt te informeren dat in de toekomst een aanbesteding plaatsvindt. Door het plaatsen van een vooraankondiging krijgen potentiële inschrijvers de mogelijkheid om zich te verdiepen in de inkoopopdracht. Tevens worden potentiële inschrijvers in staat gesteld om tijd en mankracht beschikbaar te stellen voor het inschrijven op de aanbesteding (Pianoo, 2017).

Naast deze drie communicatiemiddelen zullen marktpartijen intern moeten beschikken over een signaleringsfunctie bij de verkoopafdeling, zodat tijdig kennis genomen wordt van de Europese aanbestedingen (Dukes, 2007).

Kansen en belemmeringen

Onderstaand volgen de kansen en belemmeringen uit het literatuuronderzoek en worden in de analyse vergeleken met de kansen en belemmeringen uit de fieldresearch.

Belemmeringen:

- Administratieve lasten.
- Kwalificatie-eisen.
- Onduidelijkheid.
- Onvoldoende informatie.
- Tijdrovend.
- Complexiteit.
- Langdurig.
- Omvangrijk.
- Procedure Best Value Procurement.
- Gebrek aan juridische kennis.
- Gebrek aan kennis en ervaring betreft Europees aanbesteden.
- Gebrek aan administratieve capaciteit.
- Onvoldoende tijd.

Kansen:

- Elektronisch aanbesteden.
- Standaardisatie van documenten.
- Standaardisatie van ICT-systemen.
- Gezamenlijk inschrijven.
- Code Verantwoordelijk Marktgedrag.
- Marktconsultatie.
- Verdelen in percelen.
- Vakjargon vermijden.
- Inschrijver serieus nemen.
- Kwaliteitsgedreven aanbesteden.
- Voorlichting geven.
- Attentiewaarde communicatiemiddelen.

3.7 Algemene conclusie

De Aanbestedingswet 2012 geeft invulling aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen en volgens Gelderman en Albronda (2013) hebben leveranciers kritiek op deze regels en richtlijnen.

Volgens het onderzoeksmodel beïnvloeden het EU-beleid en het nationale beleid het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Echter dragen volgens Flynn en Davis (2016) MKB-vriendelijke maatregelen (het beleid) niet direct bij aan de waarschijnlijkheid dat marktpartijen meedingen bij Europese aanbestedingen. Immers zijn drie organisatorische karakteristieken van invloed op de mate van participatie in Europese aanbestedingen, namelijk: aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en beschikbare capaciteit (mankracht). Hoe groter de aanbestedingservaring van een marktpartij is, hoe meer medewerkers de marktpartij in dienst heeft en het aantal mankracht dat beschikbaar is om mee te dingen, hebben een positief effect op de mate van participatie in de Europese aanbestedingsmarkt.

Volgens het ASE-model (1990) hebben attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit invloed op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Het kleinbedrijf heeft een negatieve attitude ten opzichte van het Europees aanbesteden en ondervindt diverse belemmeringen. Ook bieden commerciële tenderbureaus marktpartijen hulp aan in het aanbestedingstraject. Volgens Karjalainen en Kemppainen (2008) heeft eigen effectiviteit invloed op de betrokkenheid van het kleinbedrijf bij openbare aanbestedingen. Volgens het onderzoeksmodel leiden drie gedragsdeterminanten tot het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en hebben daarmee effect op de mate van participatie.

Tot slot treffen aanbestedende diensten maatregelen met betrekking tot het wegnemen van belemmeringen bij het kleinbedrijf. Volgens het onderzoeksmodel hebben deze maatregelen effect op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

4 Ervaringen kleinbedrijf

Als eerste is de onderzoeksmethode deskresearch toegepast, waaruit het aantal marktpartijen dat geregistreerd is bij TenderNed om mee te dingen bij Europese aanbestedingen naar voren komt. Daarna volgt een overzicht van het gemiddeld aantal inschrijvers op Europese aanbestedingen in facilitaire inkooppakketten en een overzicht van het gemiddeld aantal inschrijvers in de periode 2015-2017. Tot slot volgen de resultaten uit de fieldresearch, waarbij het onderzoeksmodel de rode draad vormt.

4.1 Aantal registraties

In het eerste kwartaal van 2015 zijn in Nederland 1,46 miljoen organisaties bekend bij het CBS. Deze organisaties worden verdeeld in de bedrijfsklassen: eenmanszaken, klein-, midden- en grootbedrijf. Ongeveer 75% van het totaal aantal organisaties (1,1 miljoen) behoort tot de bedrijfsklasse eenmanszaken en dit aantal is sinds 2010 toegenomen. Het kleinbedrijf telt in het eerste kwartaal van 2015 ongeveer 339.000 organisaties en kan verdeeld worden in organisaties met 2 tot 10 (290.000) en 10 tot 50 medewerkers (49.000). Het middenbedrijf, 50 tot 250 medewerkers, telt 11.000 organisaties en het grootbedrijf, 250 of meer medewerkers, 3.000 organisaties (CBS, 2015). Figuur 4.1 is een schematische weergave van het aantal organisaties onderverdeeld in de vier bedrijfsklassen.



Figuur 4.1: Aantal organisaties in Nederland (CBS, 2015).

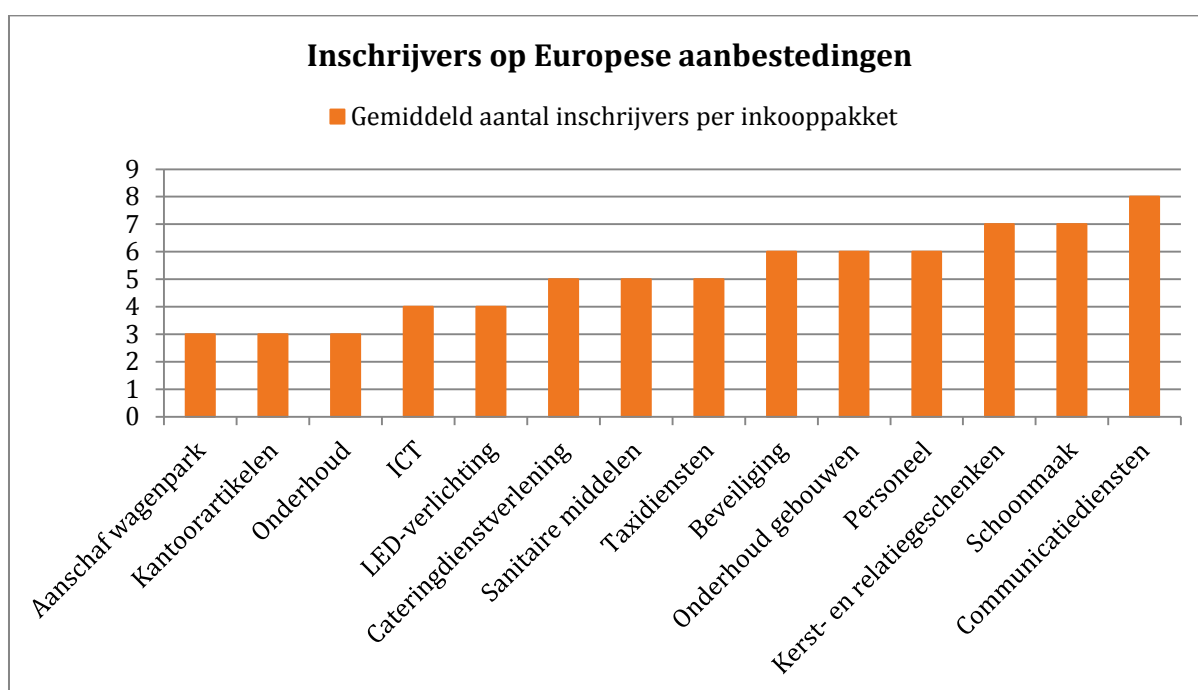
Sinds 27 juni 2015 zijn organisaties verplicht om zich te registreren op TenderNed, voordat een organisatie zich kan inschrijven op Europese aanbestedingen. In 2016 zijn 26.000 organisaties geregistreerd op TenderNed, terwijl ongeveer 1,46 miljoen organisaties bekend zijn bij het CBS. Van het kleinbedrijf (339.000 organisaties) is slechts 7,5% geregistreerd op TenderNed. Als niet elke organisatie meedingt in de aanbestedingsprocedure weet de aanbestedende dienst nooit of de beste partij uit de markt is gecontracteerd.

4.2 Aantal inschrijvers

In de branche van facilitaire dienstverlening zijn afkondigingen van Europese aanbestedingen per inkooppakket op TenderNed geopend en is overzichtelijk het aantal inschrijvers weergegeven in bijlage 6. Hieruit volgt een overzicht met het gemiddeld aantal inschrijvers per inkooppakket en is in figuur 4.2 schematisch weergegeven.

De inkooppakketten: aanschaf wagenpark, kantoorartikelen en onderhoud hebben gemiddeld het minst aantal inschrijvers bij Europese aanbestedingen, namelijk drie. Europese aanbestedingen van communicatiediensten hebben drie keer zoveel inschrijvers en is daarmee het facilitaire inkooppakket met gemiddeld het meest aantal inschrijvers.

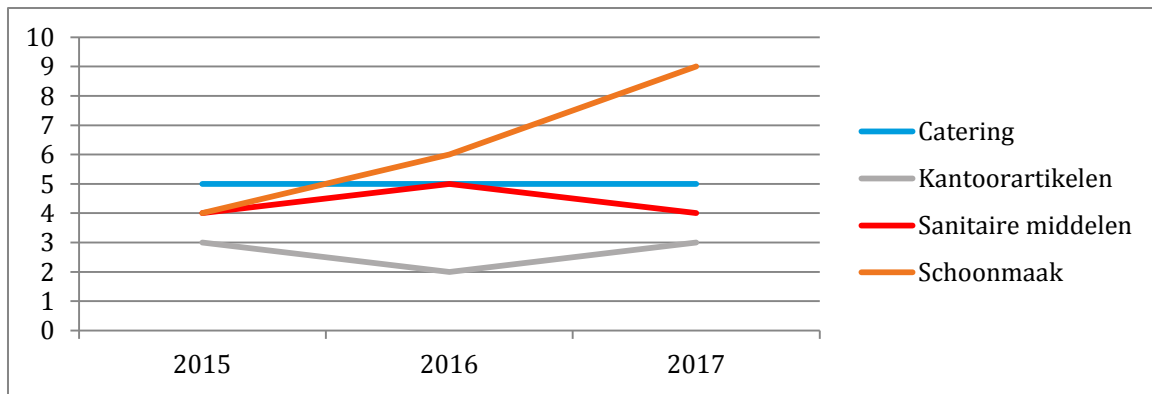
Gemiddeld zijn er zeven tot tien inschrijvers bij Europese aanbestedingen (Hardeman, 2013). Uit figuur 4.2 komt naar voren dat per inkooppakket het gemiddeld aantal inschrijvers laag is.



Figuur 4.2: Gemiddeld aantal inschrijvers op Europese aanbestedingen.

In figuur 4.3 is het gemiddeld aantal inschrijvers op Europese aanbestedingen in vier inkooppakketten (kantoorartikelen, catering, sanitaire middelen en schoonmaak) weergegeven in de periode 2015-2017. In bijlage 6 is het jaartal weergegeven van de geopende afkondigingen. Het gemiddeld aantal inschrijvers per inkooppakket per jaartal is het gemiddeld aantal inschrijvers dat in dat jaar heeft ingeschreven op Europese aanbestedingen.

Uit figuur 4.3 komt naar voren dat in het inkooppakket schoonmaak in 2017 meer marktpartijen meedingen bij Europese aanbestedingen dan in 2015. In tegenstelling tot het inkooppakket schoonmaak is in deze periode het aantal marktpartijen dat meedingt bij Europese aanbestedingen in de inkooppakketten: catering, kantoorartikelen en sanitaire middelen gelijk gebleven.



Figuur 4.3: Gemiddeld aantal inschrijvers op Europese aanbestedingen in de periode 2015-2017.

4.3 Mate van participatie in Europese aanbestedingen

Aan het kwalitatief onderzoek hebben acht respondenten uit diverse branches deelgenomen, te weten uit de branches: catering (1), kantoorartikelen (1), kerst- en relatiegeschenken (1), onderhoud (1), onderhoud gebouwen (1) en schoonmaak (3). In bijlage 7 zijn de onderzoeksresultaten uit het kwalitatief onderzoek weergegeven. Deze resultaten zijn verwerkt in een matrix, waarbij op de verticale as de respondenten zijn uitgezet en op de horizontale as de betreffende vraag.

Van de acht respondenten zijn vier respondenten actief op de Europese aanbestedingsmarkt. De verhoudingen tussen gegunde en niet-gegunde Europese aanbestedingen van de vier respondenten zijn als volgt. Twee respondenten uit de schoonmaakbranche geven aan meerdere malen een offerte ingediend te hebben en hebben geen enkele keer een aanbesteding gegund gekregen. De respondent uit de onderhoudbranche van de openbare ruimte geeft aan dat ongeveer 25-30% van de aanbestedingen worden gegund. Tot slot geeft de respondent actief in de cateringbranche aan ongeveer 50% van de aanbestedingen gegund te krijgen.

Aanbestedingservaring

Twee van de vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan ongeveer tien jaar aanbestedingservaring te hebben. Twee van de vier respondenten geven aan tussen de één en twee jaar aanbestedingservaring te hebben bij de huidige organisatie, maar hebben aanbestedingservaring opgedaan bij een voorgaande werkgever.

Een van de vier respondenten, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geeft aan bij een voorgaande werkgever aanbestedingservaring te hebben opgedaan en overweegt om in de toekomst actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt. Drie van de vier respondenten, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan niet te beschikken over aanbestedingservaring.

Bedrijfsgrootte

Vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, hebben meer dan 45 medewerkers in dienst en vier respondenten, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, hebben 1, 3, 12 tot 15 en 35 medewerkers in dienst.

Beschikbare capaciteit

Twee van de vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan werkzaamheden met betrekking tot meedingen uit te voeren naast de dagelijkse werkzaamheden. Deze respondenten geven aan bewuste keuzes te maken om soms mee te dingen afhankelijk van de beschikbare tijd. Twee van de vier respondenten geven aan dat voor

het meedingen een medewerker in dienst is genomen en na het nemen van overwegingen (eigen effectiviteit) mee te dingen.

Twee van de vier respondenten, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan dat indien wordt meegedongen dit naast de dagelijkse werkzaamheden wordt uitgevoerd.

4.4 Nationaal beleid

Het elektronisch aanbesteden en de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 behoren tot het beleid.

Elektronisch aanbesteden

Alle Europese aanbestedingen vinden elektronisch plaats, waarbij marktpartijen inloggen met eHerkenning voor mededinging. Zes van de acht respondenten geven aan elektronisch aanbesteden te ervaren als een positieve verandering en sluit aan bij de ontwikkelingen van digitalisering. Drie van de vier respondenten, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan niet te beschikken over eHerkenning.

Citaat respondent:

"Ik vind het elektronisch aanbesteden echt top. Alles wat elektronisch kan, moeten we elektronisch doen. Documenten zijn niet meer van deze tijd."

Gewijzigde Aanbestedingswet 2012

Zeven van de acht respondenten zijn bewust van de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 om het Europees aanbesteden toegankelijker te maken voor het MKB, zoals het verdelen in percelen en de mogelijkheid om met meerdere partijen in te schrijven. Echter geven de respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, aan dat de wetswijziging geen invloed heeft om wel of niet actief te zijn op deze markt.

4.5 Gedrag van het kleinbedrijf

Volgens het onderzoeksmodel hebben attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit invloed op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

4.5.1 Attitude

De houding van de respondenten ten opzichte van: de aanbestedende diensten, het Europees aanbesteden en de aanbestedingsprocedure zijn onderstaand nader toegelicht.

Aanbestedende diensten

Vier van de acht respondenten vinden aanbestedende diensten een betrouwbare opdrachtgever en vijf respondenten zijn bereid om in de toekomst meer voor aanbestedende diensten te werken vanwege commerciële redenen.

Europees aanbesteden

Het beeld dat acht respondenten hebben over Europees aanbesteden, is ontstaan door ervaringen uit het verleden, namelijk: prijsgedreven, een administratieve last, een lage kans op gunning, nationaal en ontransparant.

Prijsgedreven

Zes van de acht respondenten vinden Europees aanbesteden prijsgedreven, omdat aanbestedende diensten prijs verkiezen boven kwaliteit. In de begeleidende aanbestedingsdocumenten is gecommuniceerd naar de geïnteresseerde marktpartijen wat de prijsreikwijdte is met het aantal toegewezen punten. De respondenten vinden dat grote marktpartijen concurrerende prijzen indienen om het maximaal aantal punten toegewezen te krijgen, waar de respondenten niet tegen kunnen concurreren. De respondenten geven aan kwaliteit en service te leveren en grote marktpartijen alleen kwantiteit, waardoor de verkoopprijs van de respondenten hoger is. Twee van de acht respondenten geven aan dat aanbestedende diensten kwaliteit boven prijs moeten verkiezen, zodat deze respondenten in aanmerking komen om een Europese aanbesteding gegund te krijgen.

Citaat respondent:

"Het belangrijkste dat veranderd moet worden is dat er kwaliteit ingekocht gaat worden."

Administratieve last

Vijf respondenten ervaren Europees aanbesteden als een administratieve last, waarbij sprake is van een diversiteit aan aanbestedingsdocumenten. Deze aanbestedingsdocumenten zijn van belang bij het indienen van een offerte, omdat deze documenten informatie bevatten over de te leveren prestatie. Daarnaast vinden de respondenten dat er veel documenten ingeleverd moeten worden in tegenstelling tot de offertes bij commerciële organisaties. Om de administratieve last te verlagen geven vier van de acht respondenten aan dat de aanbestedingsdocumenten gestandaardiseerd moeten worden.

Citaat respondent:

"De kans is in onze beleving heel erg groot voor bedrijven zoals wij dat je het niet wordt."

Lage kans op gunning

Daarnaast ondervinden vijf van de acht respondenten een lage kans om een Europese aanbesteding gegund te krijgen. Bij Europees aanbesteden wordt volgens de respondenten beoordeeld op basis van de aangeleverde teksten van partijen. Hierbij is een vereiste vaardigheid het juist schrijven en benoemen van de te leveren prestatie. Twee van de vier respondenten geven aan deze werkzaamheden uit te voeren naast de dagelijkse werkzaamheden. Dit in tegenstelling tot wat de respondenten vinden over grote marktpartijen, waarbij er tenderafdelingen zijn of tekstschrijvers worden ingehuurd die nog nooit activiteiten in de betreffende branche hebben uitgevoerd.

Citaat respondent:

"Ik kan me niet voorstellen dat er ooit een ministerie in Nederland was die kantoorartikelen in Spanje heeft gekocht."

Nationaal

Ook hebben vijf van de acht respondenten bedenkingen bij het Europees aanbesteden, omdat elke marktpartij uit de Europese Unie kan meedingen. De respondenten vinden dat bij Europese aanbestedingen alleen nationale marktpartijen meedingen in plaats van marktpartijen uit de Europese Unie.

Ontransparant

De aanbestedende dienst is verplicht om na het verlopen van de contracttermijn opnieuw Europees aan te besteden, ook als de aanbestedende dienst tevreden is over de huidige marktpartij. Hierdoor moet de huidige marktpartij opnieuw meedingen naar de aanbesteding om in aanmerking te komen de aanbesteding gegund te krijgen. Vijf respondenten vinden Europees aanbesteden ontransparant, omdat volgens de respondenten geen kans is om de Europese aanbesteding gegund te krijgen. Volgens de respondenten sluit de aanbestedende dienst wederom een contract met dezelfde marktpartij.

Citaat respondent:

"Ook weet ik dat er heel veel dingen onder de tafel gebeuren. Er zijn een heleboel dingen die voornamelijk in de schoonmaakbranche niet fair gaan."

Aanbestedingsprocedure

De respondenten vinden de gehele aanbestedingsprocedure: omvangrijk, complex, tijdrovend en gespecificeerd. Twee van de vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan dat een team van specialistische medewerkers, naast de dagelijkse werkzaamheden, werkzaamheden uitvoeren betreft het schrijven van offertes. Ook vinden vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, de aanbestedingsprocedure en aanbestedingsdocumenten niet gestandaardiseerd en maakt elke aanbestedende dienst gebruik van eigen templates.

Citaat respondent:

"Het is een hele gesloten vraagstelling en veel eisen waar je specifiek aan moet voldoen, waardoor er geen ruimte is om je eigen draai daaraan te geven. Als iedereen aan de eisen kan voldoen, is het daarna een kwestie van prijsvergelijken."

Volgens de respondenten wordt een offerte voor een Europese aanbesteding gemiddeld in 40 tot 60 uur geschreven. Volgens deze respondenten staat dit in verhouding tot de waarde van de aanbesteding, maar verhoudt dit zich niet tot de kans van de aanbesteding. De respondent uit de cateringbranche geeft aan dat de waarde van de Europese aanbesteding in verhouding staat bij meerjarige contracten en niet bij eenmalige opdrachten, omdat meerjarige contracten continuïteit bieden.

Vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan dat in de aanbestedingsdocumenten gespecificeerde eisen worden gesteld, waaraan de te leveren prestatie moet voldoen. Daardoor is er nauwelijks ruimte voor inbreng van innovaties volgens de respondenten. Een respondent uit de schoonmaakbranche geeft aan dat vragen in de aanbestedingsprocedure worden beantwoord met elementen die geen betrekking hebben op de vraag, zodat alsnog de innovatieve ontwikkeling wordt toegevoegd.

Citaat respondent:

"Je gaat dingen in de tender creëren om jezelf te onderscheiden ten opzichte van andere inschrijvers."

Citaat respondent:

"Een bevriend schoonmaakbedrijf aan de andere kant van het land is tien keer zo groot als wij. Ik zie hem binnenkort in het kader van elkaar leren."

4.5.2 Sociale invloed

Drie van de acht respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan contact te hebben met andere marktpartijen (het netwerk) over het Europees aanbesteden. Twee respondenten uit de schoonmaakbranche geven aan de afwijzingsbrief met motivatie te vergelijken met bevriende schoonmaakbedrijven. De respondent uit de onderhoudsbranche geeft aan dat marktpartijen de samenwerking opzoeken om in combinatie in te schrijven op aanbestedingen. Tot slot geeft de respondent uit de cateringbranche aan geïnformeerd te worden door tenderbureaus als relevante Europese aanbestedingen zijn gepubliceerd op TenderNed. Volgens de respondent hopen deze tenderbureaus de marktpartij te ondersteunen tijdens het meedingen.

4.5.3 Eigen effectiviteit

Vooraf nemen de respondenten dezelfde overwegingen om wel of niet te participeren op de Europese aanbestedingsmarkt. Vier van de acht respondenten zijn niet actief op de Europese aanbestedingsmarkt, vanwege capaciteit en het hanteren van een hoge verkoopprijs ten opzichte van vergelijkende marktpartijen. Drie respondenten geven aan over onvoldoende capaciteit te beschikken om naast de huidige klanten deel te nemen op de Europese aanbestedingsmarkt. Een respondent uit de schoonmaakbranche geeft aan dat de verkoopprijs niet concurreert ten opzichte van concurrenten en daardoor niet actief is op de Europese aanbestedingsmarkt.

Vier van de acht respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, geven aan actief te zijn op deze markt vanwege het genereren van meer omzet en het vergroten van de klantenkring. Volgens de respondenten worden daarmee risico's gespreid.

Ondanks dat de respondenten bereid zijn om zich te bevinden op de Europese aanbestedingsmarkt, worden volgens de respondenten vier overwegingen gemaakt om wel of geen offerte in te dienen, te weten: geografie, winkans, identiteit en complexiteit. Het eerste besluit dat de respondenten nemen, is afhankelijk van de geografische ligging van de aanbesteding. Daarna wegen de respondenten de kans af om de aanbesteding wel of niet gegund te krijgen. Vervolgens wordt een besluit genomen of de aanbesteding aansluit bij de identiteit van de organisatie. Tot slot wordt een afweging gemaakt over de complexiteit en omvang van de Europese aanbesteding.

Citaat respondent:

"Ik ga niet inschrijven op een aanbesteding van het stadhuis in Leeuwarden."

Bij het besluit van respondenten om een offerte in te dienen bij een Europese aanbesteding, worden de gestelde kwaliteits- en omzeteisen achterhaald uit de aanbestedingsdocumenten. Deze kwaliteitseisen hebben betrekking op referenties en certificering van de marktpartij. Indien de marktpartij niet voldoet aan de gestelde kwaliteits- en omzeteisen, mag de marktpartij geen offerte indienen. De respondenten ervaren dat het stellen van kwaliteits- en omzeteisen leidt tot uitsluiting van deelneming aan de Europese aanbesteding. Deze respondenten willen dat in de toekomst reële referenties worden gevraagd, waarbij wordt gevraagd naar een vergelijkende prestatie in plaats van een zelfde geleverde prestatie uit het verleden.

Citaat respondent:

"Ze verzinnen telkens weer een nieuw certificaat om in het bestek te schrijven en dan denk je eindelijk je certificaat te hebben en dan wordt er weer een nieuwe gevraagd. Je loopt er eigenlijk constant achteraan, waardoor je weer niet op het bestek kan inschrijven."

4.5.4 Inschrijfgedrag

Volgens de resultaten is de attitude van de respondenten ten opzichte van de aanbestedende diensten positief. Daarentegen is de attitude van de respondenten over het Europees aanbesteden en de aanbestedingsprocedure negatief. Ondanks deze negatieve attitude participeren vier van de acht respondenten naar Europese aanbestedingen.

Uit de resultaten van de respondenten komt naar voren dat drie van de vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, onderwerpen met betrekking tot het Europees aanbesteden met het netwerk bespreken. Een van de vier respondenten wordt door een tenderbureau geïnformeerd als relevante Europese aanbestedingen zijn gepubliceerd.

Naast attitude en sociale invloed is eigen effectiviteit bepalend voor het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Volgens de resultaten nemen de respondenten overwegingen om wel of niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt. Vervolgens nemen respondenten per aanbesteding overwegingen om wel of niet mee te dingen.

4.6 Aanbestedende diensten

Aanbestedende diensten stellen de aanbestedingsdocumenten op en beoordelen de inschrijvingen. Onderstaand volgen de resultaten van de respondenten over de aanbestedingsdocumenten en de beoordelingen.

Aanbestedingsdocumenten

De begeleidende aanbestedingsdocumenten vinden de respondenten: juridisch, ondeskundig en onduidelijk.

Juridisch

Zes van de acht respondenten geven aan dat de aanbestedingsdocumenten juridische kennis vergen, omdat de respondent conformeert met aanvullende voorwaarden en boeteclausules. Van deze zes respondenten geven twee respondenten aan dat kennis op tekstueel en juridisch gebied ontbreekt, waardoor de respondenten bereid zijn om specialisten in te schakelen om deze kennis te verkrijgen. Daarentegen geven de respondenten aan over voldoende kennis te beschikken om mee te dingen naar aanbestedingen.

Citaat respondent:

"De aanbestedingsdocumenten vind ik vreselijk, veel te complex taalgebruik, niet toegankelijk en onduidelijk geformuleerd."

Ondeskundig

Ook vinden drie van de acht respondenten aanbestedende diensten ondeskundig bij het specificeren van de aanbestedingsdocumenten. Een respondent uit de schoonmaakbranche gaf aan de aanbestedende dienst ondeskundig te vinden, omdat in de begeleidende aanbestedingsdocumenten specifieke werkmethodes waren gespecificeerd die volgens de respondent ouderwets zijn.

Citaat respondent:

"In de nota van inlichtingen worden er meer dan 100 vragen gesteld. Ik vraag me af hoe kan je meer dan 100 vragen krijgen op één tender. Er zijn zoveel onduidelijkheden."

Onduidelijk

Daarnaast vinden drie van de acht respondenten de aanbestedingsdocumenten onduidelijk, omdat er door marktpartijen een scala aan vragen worden gesteld. De antwoorden op de vragen worden gepubliceerd in de nota van inlichtingen en zijn volgens de respondenten niet altijd verhelderend.

Beoordeling

Een van de vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, is tevreden over de afwijzingsbrief en neemt de feedback mee in een volgende inschrijving. Drie van de vier respondenten vinden de afwijzingsbrief met motivatie voor afwijzing oppervlakkig en algemeen, omdat de motivatie geen hulpmiddel is voor het verbeteren van de inschrijving. Vier van de vijf respondenten geven aan subjectieve objectiviteit te ervaren bij de beoordeling van de inschrijving en twee van de vier respondenten gaan de dialoog aan met de aanbestedende dienst.

Citaat respondent:

"De motivatie in de afwijzingsbrief vind ik heel slecht, omdat ik bevriende schoonmaakbedrijven heb en wij de uitslagen naast elkaar leggen en dat bijna hetzelfde is."

Drie van de vier respondenten willen dat aanbestedende diensten in de toekomst de afwijzingsbrief persoonlijk formuleren, zodat de inschrijving voor een volgende keer kan worden verbeterd.

4.7 Kansen en belemmeringen

Onderstaand volgen de resultaten van de respondenten over de communicatiemiddelen. Daarna volgen de kansen en belemmeringen uit de resultaten.

Communicatiemiddelen

Volgens twee respondenten heerst onzekerheid bij de organisatie om gepubliceerde aanbestedingen te missen, omdat er een diversiteit is aan platforms (TenderNed, Aanbestedingskalender en commerciële platforms: CTM Solution, Negometrix en Commerce-hub). De respondenten maken gebruik van zowel TenderNed als de Aanbestedingskalender om geattendeerd te worden op recent gepubliceerde Europese aanbestedingen. Daarnaast geeft de respondent uit de cateringbranche aan, geïnformeerd te worden door tenderbureaus als relevante aanbestedingen zijn gepubliceerd.

Citaat respondent:

"Ik kijk elke dag op TenderNed, de Aanbestedingskalender, Negometrix en CTM. Ik heb ooit geprobeerd om alles bij elkaar te koppelen dat je één overzicht hebt waarop alle aanbestedingen staan."

"Het is eigenlijk de onzekerheid van missen we niets."

Een TenderNed applicatie is een niet-bestaand communicatiemiddel, waarvan de respondent uit de branche van kerst- en relatiegeschenken aangaf daar behoefte aan te hebben. De respondent vindt dat een applicatie een hogere attentiewaarde heeft dan de berichtgeving van TenderNed en de Aanbestedingskalender. Door middel van de applicatie worden marktpartijen via één kanaal geattendeerd op gepubliceerde Europese aanbestedingen, waardoor de onzekerheid om aanbestedingen te missen afneemt.

De respondent uit de cateringbranche gaf aan behoefte te hebben aan een centraal platform waarop huidige contracten met contracttermijnen van aanbestedende diensten zijn gepubliceerd. Hierdoor zijn marktpartijen op de hoogte van huidige en aflopende contracten van aanbestedende diensten die opnieuw Europees aanbesteed moeten worden. Marktpartijen zijn in staat om interne afwegingen te maken om wel of niet mee te dingen. Ook kan de marktpartij mankrachten beschikbaar stellen voor het schrijven van de offerte.

Kansen en belemmeringen

Vanuit de resultaten komen kansen en belemmeringen naar voren die van invloed zijn op het inschrijfsgedrag van het kleinbedrijf en zijn als volgt:

Belemmeringen:

- Prijsgedreven aanbesteden.
- Administratieve last.
- Lage kans op gunning.
- Ontransparant.
- Gebrek aan administratieve capaciteit.
- Kwaliteits- en omzeteisen.
- Complex.
- Omvangrijk.
- Tijdrovend.
- Technisch gespecificeerd.
- Niet-gestandaardiseerde aanbestedingsdocumenten.
- Onpersoonlijke afwijzingsbrief.
- Gebrek aan juridische kennis.
- Gebrek aan tekstuele kennis.
- Lage attentiewaarde communicatiemiddelen.

Kansen:

- Kwaliteitsgedreven aanbesteden.
- Standaardisatie aanbestedingsdocumenten.
- Reële kwaliteitseisen.
- Elektronisch aanbesteden.
- Ruimte voor innovatie.
- Persoonlijke afwijzingsbrief.
- TenderNed applicatie.
- Centraal platform met huidige contracten aanbestedende diensten.

4.8 Algemene conclusie

In het inkooppakket schoonmaak dingen meer marktpartijen mee naar Europese aanbestedingen in 2017 dan in 2015. In de inkooppakketten catering, kantoorartikelen en sanitaire middelen is het gemiddeld aantal inschrijvers over deze periode gelijk gebleven. Concluderend hebben de wijzigingen in de Aanbestedingswet 2012 nauwelijks effect op het inschrijfgedrag.

Uit de resultaten komt naar voren dat respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, bewust zijn van de wetswijziging om het Europees aanbesteden toegankelijker te maken voor het MKB. Echter hebben deze wetswijzigingen geen invloed op het inschrijfgedrag en op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

Concluderend uit de resultaten hebben: aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en capaciteit invloed op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt. Hoe meer aanbestedingservaring een marktpartij heeft, des te groter de waarschijnlijkheid is dat de marktpartij meedingt bij Europese aanbestedingen. Daarnaast is de grootte van de marktpartij en de beschikbare capaciteit ook bepalend voor de waarschijnlijkheid dat een marktpartij meedingt bij Europese aanbestedingen.

Concluderend hebben de respondenten, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, een negatieve attitude ten opzichte van het Europees aanbesteden en de aanbestedingsprocedure. Deze respondenten hebben geen sociale invloed van het netwerk over het Europees aanbesteden en is de eigen effectiviteit ten opzichte van het Europees aanbesteden laag. Uit de drie gedragsdeterminanten volgt een negatief inschrijfgedrag.

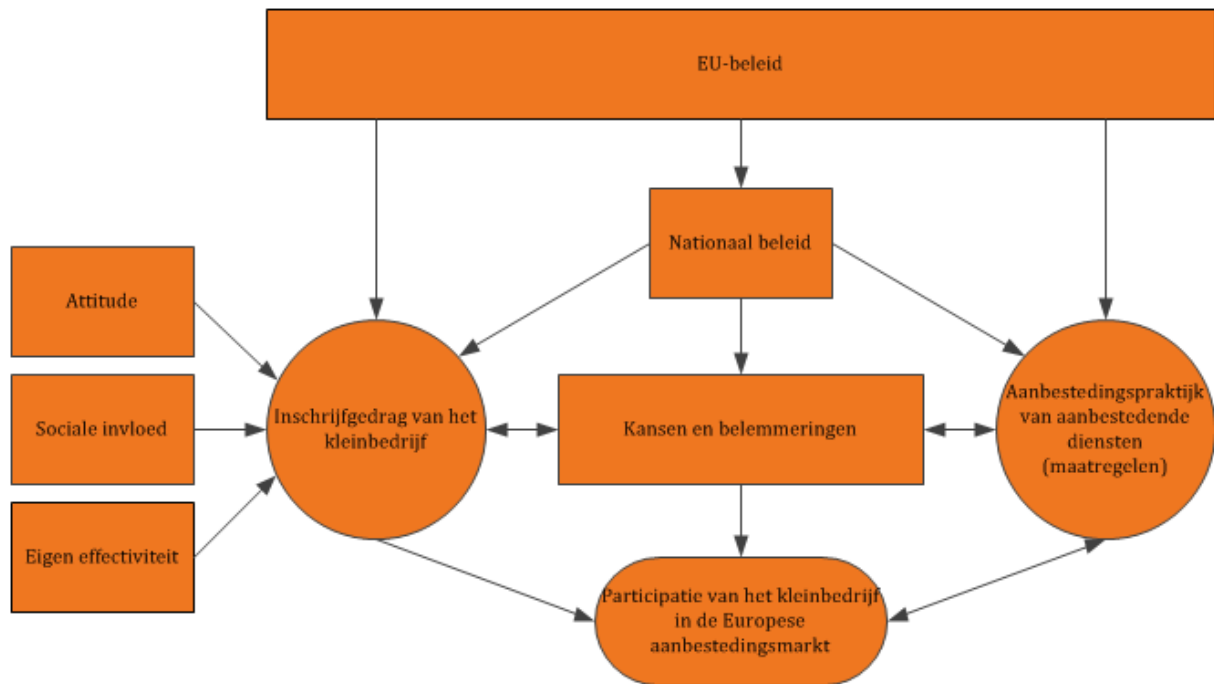
Ook hebben vier respondenten, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, een negatieve attitude ten opzichte van het Europees aanbesteden en de aanbestedingsprocedure. Daarentegen hebben sociale invloeden, zoals het netwerk of een tenderbureau effect op het inschrijfgedrag. De eigen effectiviteit ten opzichte van het Europees aanbesteden is hoog en uit de drie gedragsdeterminanten volgt een positief effect op het inschrijfgedrag.

Volgens de respondenten zijn de aanbestedingsdocumenten technisch gespecificeerd, waardoor in de aanbesteding geen ruimte is voor innovatieve ideeën. Tevens vergen deze documenten juridische kennis volgens de respondenten. Ook willen de respondenten dat aanbestedende diensten in de toekomst de afwijzingsbrief persoonlijk formuleren.

Het verhogen van de attentiewaarde heeft effect op de mate van participatie in de Europese aanbestedingsmarkt, omdat op dit moment bij de respondenten onzekerheid heerst om een recent gepubliceerde Europese aanbesteding te missen.

5 Analyse

In de analyse wordt de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt verklaard door middel van het onderzoeksmodel (figuur 5.1). Volgens het onderzoeksmodel heeft: het beleid, de aanbestedingspraktijk van aanbestedende diensten, kansen en belemmeringen en het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf effect op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.



Figuur 5.1: Het onderzoeksmodel.

5.1 EU-beleid

De Europese aanbestedingsrichtlijnen dragen volgens Gelderman en Albronda (2013) bij aan het realiseren van een gemeenschappelijke Europese markt. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf bedenkingen heeft bij het Europees aanbesteden, omdat het Europees aanbesteden volgens de respondenten nationaal is. Marktpartijen uit de Europese lidstaten dingen niet mee bij Europese aanbestedingen afkomstig uit Nederland.

Het Europees aanbesteden waarborgt het gelijke meedingen tussen inschrijvers op een objectieve, transparante, proportionele en non-discriminatoire manier, volgens Van der Es (2016). Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf het Europees aanbesteden ervaart als een ontransparante methode, omdat het kleinbedrijf de ervaring heeft dat aanbestedende diensten na het opnieuw aanbesteden van een aanbesteding met dezelfde marktpartij een contract sluit. Ook ervaart het kleinbedrijf dat het stellen van kwaliteitseisen leidt tot uitsluiting van deelneming aan Europese aanbestedingen.

5.2 Nationaal beleid

Het onderzoeksmodel weergeeft dat de Aanbestedingswet 2012 invulling geeft aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen.

Elektronisch aanbesteden

In de wetgeving is opgenomen dat aanbestedende diensten sinds 27 juni 2015 verplicht zijn om Europese aanbestedingsprocedures elektronisch te laten verlopen. Tegelijkertijd is het elektronisch aanbesteden een kans voor het kleinbedrijf, omdat elektronisch aanbesteden voordelen biedt op het gebied van efficiency en kwaliteit. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf positief is over het elektronisch aanbesteden.

Vanaf 1 juli 2017 zijn aanbestedende diensten verplicht om aanbesteding onder de drempelwaarden elektronisch aan te besteden. Uit het huidige onderzoek blijkt dat het kleinbedrijf, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, niet beschikt over eHerkenning. Deze partijen kunnen door aanbestedende diensten niet benaderd worden om mee te dingen bij aanbestedingen onder de drempelwaarden.

Aanbestedingswet 2012

Volgens Gelderman en Albronda (2013) hebben leveranciers kritiek op regels en richtlijnen, zoals de Aanbestedingswet 2012. Volgens de Aanbestedingswet 2012 moeten aanbestedende diensten proportionele eisen stellen, zoals het streven naar vermindering van administratieve lasten. Echter geven de literatuur en het huidige onderzoek aan dat het Europees aanbesteden door het kleinbedrijf wordt ervaren als een administratieve last en daardoor disproportioneel.

Sinds juli 2016 is de Aanbestedingswet 2012 gewijzigd en hebben aanbestedende diensten maatregelen moeten treffen om MKB-vriendelijk aan te besteden. Deze maatregelen moeten leiden tot kansen en daarmee tot een positief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Echter concluderen Flynn en Davis (2016) dat MKB-vriendelijke maatregelen geen effect hebben op de waarschijnlijkheid dat marktpartijen meedingen bij Europese aanbestedingen. Deze literatuur correspondeert met het huidige onderzoek, omdat het kleinbedrijf aangeeft bewust te zijn van de gewijzigde wet, maar de reden om mee te dingen bij Europese aanbestedingen komt niet door deze wijziging.

Tevens komt uit de deskresearch naar voren dat bij drie van de vier inkooppakketten (kantoorartikelen, sanitaire middelen en schoonmaak) het gemiddeld aantal inschrijvers dat meedingt naar Europese aanbestedingen gelijk is gebleven in de periode 2015-2017. In deze inkooppakketten heeft de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 geen effect op het inschrijfgedrag van marktpartijen. Echter is het gemiddeld aantal inschrijvers in het inkooppakket schoonmaak gestegen in deze periode. Deze stijging kan worden verklaard door de Code Verantwoordelijk Marktgedrag, waarbij marktpartijen (uit onder andere de schoonmaakbranche) wensen te werken volgens het gedachtegoed: sociaal en economische effectieve dienstverlening met erkenning van het vakmanschap. Ook kan deze stijging worden verklaard door een toename in het aantal schoonmaakorganisaties sinds 2007 (CBS, 2017).

5.3 Aanbestedende diensten

Volgens de literatuur zijn in de aanbestedingspraktijk diverse maatregelen getroffen door aanbestedende diensten om de toegang tot aanbesteden voor het MKB te verbeteren. Volgens het onderzoeksmodel nemen deze maatregelen belemmeringen weg en leiden tot kansen en hebben daardoor effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Het inschrijfgedrag leidt tot de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

Volgens Siertsema en Kuypers (2017) moeten aanbestedende diensten niet focussen op prijs, maar op kwaliteit. Dit correspondeert met het huidige onderzoek, waarin naar voren komt dat het kleinbedrijf vindt dat aanbestedende diensten prijsgedreven aanbesteden.

Volgens Karjalainen en Kemppainen (2008) leidt het standaardiseren van de aanbestedingsdocumenten tot een hogere betrokkenheid van het kleinbedrijf bij openbare aanbestedingen. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met betrekking tot de niet-gestandaardiseerde aanbestedingsdocumenten. Door het standaardiseren van de aanbestedingsdocumenten zal de betrokkenheid van het kleinbedrijf bij Europese aanbestedingen worden vergroot.

5.4 Kansen en belemmeringen

Als eerste volgt de analyse over de communicatiemiddelen en attentiewaarde. Daarna volgt de analyse tussen de kansen en belemmeringen uit de literatuur en het huidige onderzoek.

Communicatiemiddelen

Volgens de literatuur attenderen drie communicatiemiddelen marktpartijen op Europese aanbestedingen. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf wordt geattendeerd op Europese aanbestedingen door twee communicatiemiddelen: de Aanbestedingskalender en de attenderingservice van TenderNed. Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat de berichtgeving van TenderNed en de Aanbestedingskalender bewustzijn creëert bij de respondenten over gepubliceerde Europese aanbestedingen. De respondenten maken direct bij de berichtgeving een afweging om wel of niet mee te dingen. De signalering komt bij de respondenten terecht bij de juiste persoon, omdat één medewerker verantwoordelijk is voor deze werkzaamheden.

Daarnaast komt uit het huidige onderzoek naar voren dat bij het kleinbedrijf onzekerheid heerst om aanbestedingen te missen. Deze onzekerheid komt voort uit de diversiteit aan platforms (CTM Solution, Negometrix en Commerce-hub). Het verhogen van de attentiewaarde is een kans voor aanbestedende diensten om bij het kleinbedrijf kenbaar te maken dat Europese aanbestedingen zijn gepubliceerd en dit marktpartijen aanzet om mee te dingen.

Kansen en belemmeringen

In figuur 5.2 zijn kansen en belemmeringen uit de bevonden literatuur en het huidige onderzoek weergegeven. Hieruit komt naar voren dat de belemmeringen die worden benoemd in de literatuur corresponderen met de belemmeringen die benoemd zijn in het huidige onderzoek. Belemmeringen hebben een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en kansen hebben een positief effect op het inschrijfgedrag.

Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met betrekking tot de technische specificaties en ervaart onvoldoende ruimte voor innovatieve ideeën. Dit is in strijd met de uitgangspunten van de procedure Best Value Procurement, waarbij marktpartijen in deze procedure worden gezien als expert en ideeën aandragen voor de inkoopopdracht. Echter komt uit de literatuur naar voren dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met betrekking tot de procedure Best Value Procurement.

Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat drie kansen corresponderen met de literatuur, zoals het elektronisch aanbesteden, kwaliteitsgedreven aanbesteden en standaardisatie van de aanbestedingsdocumenten. De kansen die in de literatuur zijn benoemd betreffende het vermijden van vakjargon, verdelen in percelen en het geven van voorlichting corresponderen niet met het huidige onderzoek. Tevens corresponderen vijf kansen vanuit het huidige onderzoek (centraal platform, persoonlijke afwijzingsbrief, stellen van reële kwaliteitseisen,

ruimte voor innovatie en TenderNed applicatie) niet met de bevonden literatuur. Echter houdt dit niet in dat deze kansen geen effect hebben op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

	Literatuur	Onderzoeksresultaten
Belemmeringen	• Administratieve lasten. • Complexiteit. • Gebrek aan administratieve capaciteit. • Gebrek aan juridische kennis. • Gebrek aan kennis en ervaring betreft Europees aanbesteden. • Kwalificatie-eisen. • Langdurig. • Omvangrijk. • Onduidelijkheid. • Onvoldoende informatie. • Onvoldoende tijd. • Procedure Best Value Procurement. • Tijdrovend.	• Administratieve last. • Complex. • Gebrek aan administratieve capaciteit. • Gebrek aan juridische kennis. • Gebrek aan tekstuele kennis. • Kwaliteits- en omzeteisen. • Lage attentiewaarde communicatiemiddelen. • Lage kans op gunning. • Niet-gestandaardiseerde aanbestedingsdocumenten. • Omvangrijk. • Onpersoonlijke afwijzingsbrief. • Ontransparant. • Prijsgedreven aanbesteden. • Technisch gespecificeerd. • Tijdrovend.
Kansen	• Attentiewaarde communicatiemiddelen. • Code Verantwoordelijk Marktgedrag. • Elektronisch aanbesteden. • Gezamenlijk inschrijven. • Inschrijver serieus nemen. • Kwaliteitsgedreven aanbesteden. • Marktconsultatie. • Standaardisatie van documenten. • Standaardisatie van ICT-systemen. • Vakjargon vermijden. • Verdelen in percelen. • Voorlichting geven.	• Centraal platform met huidige contracten aanbestedende diensten. • Elektronisch aanbesteden. • Kwaliteitsgedreven aanbesteden. • Persoonlijke afwijzingsbrief. • Reële kwaliteitseisen. • Ruimte voor innovatie. • Standaardisatie aanbestedingsdocumenten. • TenderNed applicatie.

Figuur 5.2: Kansen en belemmeringen uit de literatuur en de onderzoeksresultaten.

5.5 Gedrag van het kleinbedrijf

Volgens het onderzoeksmodel hebben attitude, sociale invloed en eigen effectiviteit effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Attitude

Volgens Zeijden en Braaksma (2005) ervaren Nederlandse marktpartijen belemmeringen met betrekking tot de participatie in de Europese aanbestedingsmarkt, zoals administratieve lasten, hoge kwalificatie-eisen, onduidelijkheid en onvoldoende informatie. In het huidige onderzoek ervaart het kleinbedrijf dezelfde belemmeringen, ondanks de wetswijzigingen sinds 2005. In het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf het Europees aanbesteden ervaart als een administratieve last, waarbij hoge kwalificatie-eisen worden gesteld en de aanbestedingsdocumenten onduidelijk en niet gestandaardiseerd zijn. Ook wordt de aanbestedingsprocedure als tijdrovend en complex ervaren.

Volgens de literatuur heeft het kleinbedrijf een negatieve attitude ten opzichte van het Europees aanbesteden en worden diverse belemmeringen ondervonden. Deze literatuur sluit aan bij het huidige onderzoek, omdat het kleinbedrijf, actief en niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, een negatieve attitude heeft ten opzichte van het Europees aanbesteden.

Sociale invloed

Sociale invloed heeft volgens het onderzoeksmodel effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Volgens Houwing (2015) kan het kleinbedrijf een extern bureau inschakelen, indien de marktpartij over onvoldoende kennis beschikt op het gebied van Europees aanbesteden. Volgens het huidige onderzoek oefenen deze tenderbureaus druk uit op het kleinbedrijf om mee te dingen bij Europese aanbestedingen, zodat het kleinbedrijf gebruik maakt van de dienstverlening van het tenderbureau.

Tevens komt uit het huidige onderzoek naar voren dat ook het netwerkeffect behoort tot sociale invloed en effect heeft op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Het kleinbedrijf heeft actief contact met het netwerk over recente aanbestedingen en afwijzingsbrieven.

Eigen effectiviteit

Tot slot heeft eigen effectiviteit volgens het onderzoeksmodel effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Volgens Karjalainen en Kemppainen (2008) leidt: een gebrek aan juridische kennis, een gebrek aan administratieve capaciteit en onvoldoende tijd om een gespecificeerde offerte op te stellen tot een beperking in de betrokkenheid bij openbare aanbestedingen.

Gebrek aan juridische kennis

Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat aanbestedingsdocumenten juridische kennis vergen en dat het kleinbedrijf een gebrek heeft aan juridische kennis. Het kleinbedrijf geeft aan dat, ondanks het gebrek aan juridische kennis, zich te conformeren met de voorwaarden en boeteclausules. Daarnaast weerhoudt het gebrek aan juridische kennis het kleinbedrijf om actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt.

Gebrek aan administratieve capaciteit

Het huidige onderzoek en de literatuur corresponderen, omdat in het huidige onderzoek naar voren komt dat de keuze van marktpartijen om niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt is, vanwege een gebrek aan capaciteit en dit leidt tot een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Onvoldoende tijd

Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat medewerkers van het kleinbedrijf werkzaamheden ten aanzien van het meedingen uitvoeren naast de dagelijkse werkzaamheden. Het kleinbedrijf heeft een lage administratieve capaciteit en onvoldoende tijd beschikbaar en dit leidt tot een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Overwegingen

Het kleinbedrijf, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, neemt per Europese aanbesteding vier overwegingen om wel of niet mee te dingen en deze overwegingen zijn bepalend voor het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf, te weten: geografie, winkans, identiteit en complexiteit. Het eerste besluit dat het kleinbedrijf neemt om mee te dingen is afhankelijk van de geografische ligging van de aanbesteding. Vervolgens worden de kansen afgewogen om een aanbesteding wel of niet gegund te krijgen. Daarna neemt het kleinbedrijf een besluit of de aanbesteding aansluit bij de identiteit van de organisatie. Tot slot neemt het kleinbedrijf een overweging over de complexiteit en omvang van de aanbesteding.

5.6 Mate van participatie in Europese aanbestedingen

De mate van participatie in Europese aanbestedingen wordt verklaard door middel van het onderzoeksmodel.

Beleid

Volgens Flynn en Davis (2016) hebben MKB-vriendelijke maatregelen geen effect op de waarschijnlijkheid dat marktpartijen meedingen bij Europese aanbestedingen. Het huidige onderzoek laat zien dat het wijzigen van de wetgeving niet van invloed is op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daarmee geen effect heeft op de mate van participatie.

Aanbestedingspraktijk van aanbestedende diensten

Maatregelen getroffen door aanbestedende diensten nemen belemmeringen weg dat het kleinbedrijf ondervindt met betrekking tot het aanbestedingstraject en genereren daarmee kansen voor het kleinbedrijf. Echter blijken deze maatregelen onvoldoende, omdat de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt laag is. Tevens dragen kansen en belemmeringen niet direct bij aan de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt, omdat het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf bepalend is voor de mate van participatie.

Inschrijfgedrag

Volgens het onderzoeksmodel zijn drie gedragsdeterminanten bepalend voor het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Attitude

Uit de literatuur en het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf, actief en niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, een negatieve attitude heeft ten opzichte van het Europees aanbesteden.

Eigen effectiviteit

De overwegingen die het kleinbedrijf neemt om niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt hebben betrekking op: de beschikbare capaciteit en het hanteren van een hoge verkoopprijs ten opzichte van vergelijkende marktpartijen. Een negatieve attitude en de overweging om niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt leidt tot een bewuste keuze om niet te participeren naar Europese aanbestedingen.

De overwegingen die het kleinbedrijf neemt om wel actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt hebben betrekking op: het genereren van meer omzet, het vergroten van de klantenkring en het spreiden van risico's. Vervolgens neemt het kleinbedrijf per Europese aanbesteding vier overwegingen (geografie, winkans, identiteit en complexiteit) om wel of niet mee te dingen. Ondanks de negatieve attitude zijn de overwegingen bepalend voor het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Ook heeft een gebrek aan juridische kennis, een gebrek aan administratieve capaciteit en onvoldoende tijd een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Sociale invloed

Tot slot is de gedragsdeterminant sociale invloed van belang voor het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Naast de overwegingen die het kleinbedrijf maakt om mee te dingen bij Europese aanbestedingen, bieden commerciële organisaties hulp aan met betrekking tot het meedingen. Deze tenderbureaus sporen het kleinbedrijf aan om mee te dingen en dit heeft een positief effect op de mate van participatie. Ook heeft het netwerk van het kleinbedrijf effect op het

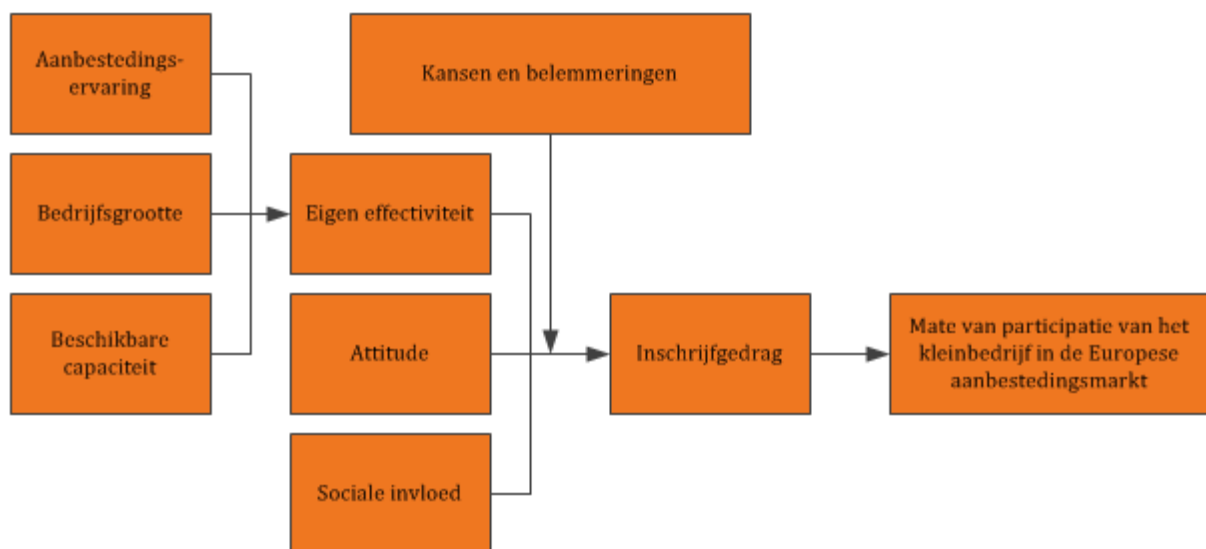
inschrijfgedrag van het kleinbedrijf, omdat het kleinbedrijf actief contact heeft met het netwerk over recente aanbestedingen en afwijzingsbrieven.

Karakteristieken

Volgens Flynn en Davis (2016) zijn drie organisatorische karakteristieken van invloed op de mate van participatie in Europese aanbestedingen, te weten: aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en beschikbare capaciteit (mankracht). Deze literatuur correspondeert met het huidige onderzoek, omdat uit het huidige onderzoek naar voren komt dat het kleinbedrijf, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, beschikt over aanbestedingservaring. Daarnaast heeft het kleinbedrijf, actief op de Europese aanbestedingsmarkt, meer medewerkers (bedrijfsgrootte) in dienst dan het kleinbedrijf niet actief op deze markt. Tot slot komt uit het huidige onderzoek naar voren dat het kleinbedrijf met een medewerker in dienst voor het Europees aanbesteden (beschikbare capaciteit) vaker meedingt bij Europese aanbestedingen dan het kleinbedrijf waarvan het meedingen wordt uitgevoerd naast de dagelijkse werkzaamheden.

6 Conclusie en aanbevelingen

Figuur 6.1 weergeeft de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt. Drie organisatorische karakteristieken (aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en beschikbare capaciteit) hebben effect op de eigen effectiviteit van het kleinbedrijf. Eigen effectiviteit, attitude en sociale invloed hebben invloed op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daarmee op de mate van participatie in de Europese aanbestedingsmarkt. Daarnaast hebben kansen een positief effect en belemmeringen een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Pro 10 en aanbestedende diensten kunnen kansen en belemmeringen beïnvloeden en daarmee het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf bij Europese aanbestedingen.



Figuur 6.1: Factoren van invloed op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

Organisatorische karakteristieken

Zoals is weergegeven in figuur 6.1 behoren: aanbestedingservaring, bedrijfsgrootte en beschikbare capaciteit tot organisatorische karakteristieken en hebben effect op de eigen effectiviteit. Het kleinbedrijf met meer aanbestedingservaring dingt eerder mee bij Europese aanbestedingen dan het kleinbedrijf zonder ervaring. Ook is het aantal medewerkers dat het kleinbedrijf in dienst heeft, bepalend voor de eigen effectiviteit. Hoe meer medewerkers het kleinbedrijf in dienst heeft, hoe groter de waarschijnlijkheid is dat het kleinbedrijf inschrijft op Europese aanbestedingen. Daarnaast is de beschikbaarheid van het personeel dat werkzaamheden uitvoert ten aanzien van het meedingen bij Europese aanbestedingen bepalend voor de eigen effectiviteit.

Een gebrek aan juridische kennis (aanbestedingservaring), een gebrek aan administratieve capaciteit (beschikbare capaciteit) en onvoldoende tijd (beschikbare capaciteit) hebben een negatief effect op de eigen effectiviteit en daarmee op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. Juridische kennis, administratieve capaciteit en voldoende tijd hebben een positief effect op de eigen effectiviteit en leidt daarmee tot de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

Inschrijfgedrag

Het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf wordt bepaald door: eigen effectiviteit, attitude en sociale invloed.

Eigen effectiviteit

Eigen effectiviteit komt tot stand door drie organisatorische karakteristieken en de overwegingen die het kleinbedrijf neemt om wel of niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt en de overwegingen van het kleinbedrijf per Europese aanbesteding om wel of niet mee te dingen.

De overwegingen van het kleinbedrijf om niet actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt hebben betrekking op: de beschikbare capaciteit en het hanteren van een hoge verkoopprijs ten opzichte van vergelijkende marktpartijen. Het genereren van: meer omzet, het vergroten van de klantenkring en het spreiden van risico's zijn overwegingen van het kleinbedrijf om wel actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt.

Nadat het kleinbedrijf heeft besloten om actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt, neemt het kleinbedrijf per Europese aanbesteding overwegingen die bepalend zijn voor het inschrijfgedrag. Deze overwegingen hebben betrekking op: geografie, winkans, identiteit en complexiteit.

Attitude

Het kleinbedrijf, actief en niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, heeft een negatief beeld over het Europees aanbesteden. Dit heeft een negatief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

Sociale invloed

Commerciële organisaties bieden marktpartijen hulp aan met betrekking tot het meedingen bij Europese aanbestedingen en sporen marktpartijen aan om mee te dingen. Ook wordt het kleinbedrijf vanuit het netwerk geprikkeld om mee te dingen. Dit heeft een positief effect op het inschrijfgedrag.

Kansen en belemmeringen

Ook dragen maatregelen getroffen door aanbestedende diensten bij aan het wegnemen van belemmeringen in het aanbestedingstraject en genereren daarmee kansen. Deze kansen en belemmeringen dragen bij aan het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf.

De vooraf opgestelde centrale vraag wordt beantwoord en is als volgt:

“Welke maatregelen kan Pro 10 binnen haar invloedssferen treffen, zodat het kleinbedrijf actief gestimuleerd wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen binnen het facilitaire domein?”

Om het kleinbedrijf actief te stimuleren om mee te dingen bij Europese aanbestedingen, hebben de aanbevelingen betrekking op het wegnemen van belemmeringen, het genereren van kansen en het beïnvloeden van het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf. De aanbevelingen hebben een positief effect op het inschrijfgedrag en daarmee op de mate van participatie.

In figuur 6.2 zijn de belemmeringen weergegeven die het kleinbedrijf ondervindt. De aanbevelingen hebben betrekking op het wegnemen van belemmeringen en genereren daarmee kansen. De aanbevelingen adviseert Pro 10 aan haar klanten, namelijk de aanbestedende diensten.

Belemmeringen	Aanbevelingen	Kansen
Prijsgedreven aanbesteden.	1. Kwaliteitsgedreven aanbesteden.	Kwaliteit inkopen. Marktpartijen hebben meer mogelijkheden.
Technisch gespecificeerd.	2. Marktconsultatie. 3. Functioneel specificeren.	Ruimte voor innovatie. Meer oplossingsmogelijkheden. Vakjargon vermijden.
Kwalificatie-eisen.	4. Reële kwaliteitseisen stellen.	Geen marktpartij uitsluiten. Laagdrempelig.
Onpersoonlijke afwijzingsbrief.	5. Persoonlijke afwijzingsbrief.	Leereffect. Marktpartij voelt zich serieus genomen.
Lage attentiewaarde communicatiemiddelen.	6. TenderNed applicatie.	Verhogen attentiewaarde communicatiemiddelen.
Gebrek aan kennis en ervaring betreft Europees aanbesteden.	7. Voorlichting Europees aanbesteden. 8. Voorlichting eHerkenning.	Positieve attitude en kennis vergroten.
Niet-gestandaardiseerde aanbestedingsdocumenten. Administratieve last. Tijdrovend. Complex. Niet eenduidig.	9. Standaardisatie aanbestedingsdocumenten.	Eenduidigheid. Efficiency. Begrijpelijkheid. Vertrouwt mee raken. Onzekerheidsreductie.
Gebrek aan juridische kennis.	10. Juridisch loket.	Juridische kennis verhogen.

Figuur 6.2: *Belemmeringen, aanbevelingen en kansen.*

De aanbevelingen zijn weergegeven met de termijn waarin de aanbeveling moet worden uitgevoerd en op welk niveau. Het niveau weergeeft of de aanbeveling binnen of buiten de invloedsferen van Pro 10 wordt uitgevoerd. Het advies binnen de invloedsferen van Pro 10 heeft betrekking op het ontwikkelen van een product/dienst en het inrichten van Europese aanbestedingen. De aanbevelingen buiten de invloedsferen van Pro 10 behoren niet tot het aanbestedingstraject en hebben geen betrekking op de kernactiviteiten van Pro 10.

Aanbeveling 1	<i>Kwaliteitsgedreven aanbesteden</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Operationeel niveau.
Doelstellingen	- De directie van aanbestedende diensten overtuigen van het effect van kwaliteitsgedreven aanbesteden. - Kwaliteit heeft een hogere wegingsfactor dan prijs.
Uit de analyse komt naar voren dat de literatuur en het huidige onderzoek uitwijzen dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met het prijsgedreven aanbesteden en dat aanbestedende diensten kwaliteitsgedreven moeten aanbesteden. Door aanbestedende diensten te adviseren om kwaliteitsgedreven aan te besteden, wordt de belemmering bij het kleinbedrijf weggenomen met betrekking tot het prijsgedreven aanbesteden en leidt dit tot een kans. Deze kans heeft effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daarmee op de mate van participatie.	

Aanbeveling 2	<i>Marktconsultatie</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Operationeel niveau.
Doelstellingen	• Marktpartijen vroegtijdig betrekken in het aanbestedingstraject. • Ruimte voor inbreng van innovatieve ideeën.
Het huidige onderzoek wijst uit dat het kleinbedrijf beperkte ruimte voor innovatieve ideeën ervaart in het Europees aanbestedingstraject. Door marktconsultatie toe te passen voordat het aanbestedingstraject start, zijn marktpartijen in staat om ideeën aan te dragen voor het inkoopprobleem, de specificaties en de passende aanbestedingsprocedure. Deze kans heeft een positief effect op het inschrijfgedrag, omdat marktpartijen vroegtijdig betrokken zijn in het traject. Daardoor is de verwachting dat deze marktpartijen meedingen naar de aanbesteding. Dit heeft een positief effect op de mate van participatie.	

Aanbeveling 3	<i>Functioneel specificeren</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Operationeel niveau.
Doelstellingen	• Het beoogde resultaat, de te leveren prestatie of het gebruiksdoel specificeren. • Ruimte voor inbreng van innovatieve ideeën. • Het vermijden van vakjargon.
Het huidige onderzoek wijst uit dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met betrekking tot de technische specificaties en de beperkte ruimte voor innovatie in de aanbesteding. Door aanbestedende diensten te adviseren om functioneel te specificeren, worden deze belemmeringen weggenomen en leidt dit tot een kans. De kans om functioneel te specificeren heeft een positief effect op het inschrijfgedrag en daarmee op de mate van participatie.	

Aanbeveling 4	<i>Reële kwaliteitseisen stellen</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Operationeel niveau.
Doelstellingen	• De gevolgen van het stellen van kwaliteitseisen vermelden bij aanbestedende diensten. • Het stellen van een vergelijkende prestatie.
Het kleinbedrijf ondervindt belemmeringen met betrekking tot de gestelde kwaliteitseisen in Europese aanbestedingen. Het stellen van kwaliteitseisen zorgt ervoor dat marktpartijen die niet voldoen aan de kwaliteitseisen worden uitgesloten van deelname aan het aanbestedingstraject. Om deze uitsluiting te beperken, is het van belang om reële kwaliteitseisen te stellen, waarbij wordt gevraagd naar vergelijkende prestaties in plaats van dezelfde geleverde prestaties. Door het wegnemen van deze belemmering, leidt deze maatregel tot een positief effect op het inschrijfgedrag en daarmee op de mate van participatie.	

Aanbeveling 5	<i>Persoonlijke afwijzingsbrief</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Operationeel niveau.
Doelstellingen	• De afwijzingsbrief voorzien van persoonlijke motivatie. • De privacy van de winnende inschrijver waarborgen. • De afwijzingsbrief dient als hulpmiddel bij een volgende inschrijving. • De inschrijvers te woord staan bij de dialogen.
Het huidige onderzoek wijst uit dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met betrekking tot de onpersoonlijke afwijzingsbrief van aanbestedende diensten bij Europese aanbestedingen. De afwijzingsbrief biedt geen hulpmiddel voor het kleinbedrijf om de inschrijving in de toekomst te verbeteren. Door aanbestedende diensten te adviseren om tijd te investeren in het persoonlijk formuleren van de afwijzingsbrief, leidt dit tot een herhaalde participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.	

Aanbeveling 6	<i>TenderNed applicatie</i>
Termijn	Middellange termijn.
Niveau	Tactisch/Operationeel niveau.
Doelstellingen	• Het ontwikkelen van een TenderNed applicatie. • Het verhogen van de attentiewaarde.
Communicatiemiddelen attenderen marktpartijen op recent gepubliceerde Europese aanbestedingen. Het huidige onderzoek wijst uit dat de attentiewaarde laag is en dat bij marktpartijen onzekerheid heerst om aanbestedingen te missen. Voor Pro 10 is het een kans om de attentiewaarde te verhogen door het implementeren van een TenderNed applicatie. Marktpartijen ontvangen direct een melding op het device als aanbestedende diensten een Europese aanbesteding publiceren op TenderNed. Tevens leidt het verhogen van de attentiewaarde tot bewustwording dat marktpartijen kunnen meedingen bij Europese aanbestedingen.	

Aanbeveling 7	<i>Voorlichting Europees aanbesteden</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Buiten de invloedsferen van Pro 10.
Doelstellingen	• Het verschaffen van objectieve concrete informatie over Europees aanbesteden aan marktpartijen. • Het creëren van een positieve attitude over het Europees aanbesteden.
In het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf een negatieve attitude heeft ten opzichte van het Europees aanbesteden. Ondanks de negatieve attitude dingt het kleinbedrijf mee bij Europese aanbestedingen na het nemen van overwegingen om wel of niet actief te zijn op deze markt. Door het verschaffen van objectieve concrete informatie over het Europees aanbesteden, wordt de negatieve attitude van het kleinbedrijf verbeterd naar een positieve attitude. Het kleinbedrijf zal opnieuw overwegingen nemen om actief te zijn op de Europese aanbestedingsmarkt. Dit leidt tot een positief effect op het inschrijfgedrag en op de mate van participatie.	

Aanbeveling 8	<i>Voorlichting eHerkenning</i>
Termijn	Korte termijn.
Niveau	Buiten de invloedsferen van Pro 10.
Doelstellingen	• Het verschaffen van concrete objectieve informatie over eHerkenning. • Het verhogen van het aantal marktpartijen dat beschikt over eHerkenning.
In het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf, niet-actief op de Europese aanbestedingsmarkt, niet beschikt over eHerkenning. Dit houdt in dat het kleinbedrijf niet kan meedingen bij Europese aanbestedingen en vanaf 1 juli 2017 niet kan meedingen bij aanbestedingen onder de drempelwaarden. Het is voor aanbestedende diensten van belang om concrete objectieve informatie te verschaffen aan het kleinbedrijf over eHerkenning, zodat deze marktpartijen kunnen meedingen. Deze voorlichting leidt tot kennis over eHerkenning en de functie van eHerkenning.	

Aanbeveling 9	<i>Standaardisatie aanbestedingsdocumenten</i>
Termijn	Middellange termijn.
Niveau	Buiten de invloedsferen van Pro 10.
Doelstellingen	• Eenduidige opbouw en structuur in de aanbestedingsdocumenten. • Eenduidige templates.
Uit het huidige onderzoek komt naar voren dat het kleinbedrijf belemmeringen ervaart met betrekking tot de niet-gestandaardiseerde aanbestedingsdocumenten. Aanbestedende diensten zullen de aanbestedingsdocumenten moeten standaardiseren, waardoor er eenduidigheid is in de opbouw en structuur. Dit leidt tot templates die aanbestedende diensten moeten gebruiken. Hierdoor zullen marktpartijen een lagere administratieve last ervaren, een minder tijdrovende procedure en wordt de procedure als minder complex ervaren. Deze maatregel leidt tot een kans en heeft een positief effect op het inschrijfgedrag en op de mate van participatie.	

Aanbeveling 10	<i>Juridisch loket</i>
Termijn	Middellange termijn.
Niveau	Buiten de invloedsferen van Pro 10.
Doelstellingen	• Het openen van een juridisch loket voor het kleinbedrijf. • Het kleinbedrijf juridische kennis verschaffen.
Het huidige onderzoek wijst uit dat het kleinbedrijf een gebrek aan juridische kennis heeft en dit leidt tot belemmeringen in het aanbestedingstraject. Het kleinbedrijf conformeert met algemene voorwaarden en boeteclausules, maar weet niet met welke voorwaarden en boeteclausules wordt geconformeerd. Door het openen van een juridisch loket voor het kleinbedrijf, heeft het kleinbedrijf een aanspreekpunt om juridische vraagstukken te behandelen. Dit leidt tot een positief effect op het inschrijfgedrag en op de mate van participatie.	

7 Implementatie

Om de zes aanbevelingen binnen de invloedsferen van Pro 10 uit voorgaand hoofdstuk te verwezenlijken bij Pro 10, zijn de doelstellingen vertaald naar actiepunten. Deze actiepunten zijn in een tijdspad weergegeven en nader toegelicht.

7.1 Korte termijn

Figuur 7.1 weergeeft het tijdspad om aanbeveling 1 – 5 te implementeren bij Pro 10.

Acties	Weken							
	1	2 - 4	5	6 - 54	18	30	42	54
Aanbevelingen presenteren aan directie Pro 10.								
Directie communiceert aanbevelingen naar senior consultants.								
Actiepunten aanbevelingen toevoegen aan checklist.								
Aanbevelingen publiceren op de website van Pro 10 en in de nieuwsbrief.								
Senior consultants adviseren aanbevelingen aan aanbestedende diensten.								
Evaluatie.								

Figuur 7.1: Tijdsplan implementatie korte termijn.

Aanbeveling 1	Kwaliteitsgedreven aanbesteden
Niveau	Operationeel niveau.
Acties	- Kwaliteitsgedreven aanbesteden adviseren aan aanbestedende diensten. - Kwaliteit een hogere wegingsfactor dan prijs. - Specifiek aangeven waarop wordt beoordeeld.
Aanbestedende diensten worden door senior consultants van Pro 10 geadviseerd om bij Europees aanbesteden kwaliteit in te kopen. Hierbij krijgt kwaliteit een hogere wegingsfactor dan prijs. In de aanbestedingsdocumenten wordt specifiek aangegeven waarop de inschrijving wordt beoordeeld met het maximaal aantal punten dat wordt toegekend.	

Aanbeveling 2	Marktconsultatie
Niveau	Operationeel niveau.
Acties	- Marktconsultatie adviseren aan aanbestedende diensten. - Aanbestedende diensten informeren over het doel van marktconsultatie. - Openstaan voor ideeën vanuit de markt.
De senior consultants van Pro 10 adviseren aanbestedende diensten om voorafgaand aan het Europees aanbestedingstraject marktconsultatie toe te passen, zodat marktpartijen ruimte hebben om innovatieve ideeën aan te dragen. Deze ideeën hebben betrekking op: het inkoopprobleem, de specificaties en de aanbestedingsprocedure.	

Aanbeveling 3	<i>Functioneel specificeren</i>
Niveau	Operationeel niveau.
Acties	• Functioneel specificeren adviseren aan aanbestedende diensten. • Aanbestedende diensten informeren over het doel van functioneel specificeren. • Het beoogde resultaat, de te leveren prestatie of het gebruiksdoel specificeren. • Bij het schrijven van de aanbestedingsdocumenten rekening houden met de lezer.
Aanbestedende diensten worden door senior consultants van Pro 10 geadviseerd om bij Europese aanbestedingen de inkoopopdracht functioneel te specificeren, zodat marktpartijen ruimte hebben om innovatieve ideeën aan te dragen. Hierbij wordt het beoogde resultaat, de te leveren prestatie of het gebruiksdoel gespecificeerd. Het is van belang dat rekening wordt gehouden met de lezer tijdens het schrijven van de aanbestedingsdocumenten door vakjargon te vermijden.	

Aanbeveling 4	<i>Reële kwaliteitseisen stellen</i>
Niveau	Operationeel niveau.
Acties	• Het stellen van reële kwaliteitseisen adviseren aan aanbestedende diensten. • Aanbestedende diensten informeren over de gevolgen van het stellen van kwaliteitseisen. • Referenties opstellen, waarbij wordt gevraagd naar vergelijkende geleverde prestaties in het verleden.
De senior consultants van Pro 10 adviseren aanbestedende diensten om bij het Europees aanbesteden reële kwaliteitseisen te stellen, zodat marktpartijen niet worden uitgesloten van deelname. Aanbestedende diensten stellen referenties op, waarbij wordt gevraagd naar vergelijkende geleverde prestaties in het verleden.	

Aanbeveling 5	<i>Persoonlijke afwijzingsbrief</i>
Niveau	Operationeel niveau.
Acties	• Persoonlijke afwijzingsbrief adviseren aan aanbestedende diensten. • Tijd beschikbaar stellen voor de afwijzingsbrieven en dialogen. • De afwijzingsbrieven voorzien van persoonlijke motivatie. • De dialogen met inschrijvers aangaan. • De privacy van de winnende inschrijver waarborgen.
Aanbestedende diensten worden door senior consultants van Pro 10 geadviseerd om persoonlijke afwijzingsbrieven te schrijven, waarbij de privacy van de winnende inschrijver wordt gewaarborgd. Indien inschrijvers de dialoog willen aangaan en de afwijzingsbrief toegelicht willen hebben, dient de aanbestedende dienst vooraf voldoende tijd beschikbaar te hebben gesteld. De verwachting is dat inschrijvers leren van de persoonlijke afwijzingsbrief en dit leidt tot herhaald inschrijfgedrag.	

7.2 Middellange termijn

De aanbeveling op middellange termijn heeft betrekking op het ontwikkelen van de TenderNed applicatie. Als eerste volgen de eisen waaraan de applicatie moet voldoen en volgt het tijdspad (figuur 7.2) met actiepunten. Daarna zijn de actiepunten nader toegelicht.

De TenderNed applicatie moet voldoen aan de volgende eisen:

- De applicatie moet geschikt zijn voor iPhone en Android devices.
- De applicatie moet gratis te downloaden zijn.
- De applicatiegebruikers moeten zich registreren en daarmee toegang krijgen tot gepubliceerde Europese aanbestedingen op TenderNed.
 - De gebruikers moeten het wachtwoord opnieuw kunnen instellen.
 - De gebruikers moeten de mogelijkheid hebben om het account te verwijderen.
 - De gebruikers moeten de mogelijkheid hebben om de instellingen, de meldingen en het abonnement te beheren.
- De gebruikers moeten pushnotificaties ontvangen.
- De applicatie moet een uitstraling krijgen die aansluit bij de identiteit van TenderNed.
- De applicatie moet een beheeromgeving hebben voor het managen van het platform.
- De applicatie moet beschikken over het toezicht houden op kwaliteit.
- De applicatie moet beschikken over een feedbackfunctie.
- De applicatie moet statistieken verzamelen over het applicatiegebruik en aantal downloads (Waard, 2016).

Acties	Weken					
	1 – 3	4 – 6	7 – 12	13 – 16	17 – 27	> 27
Directie informeren.						
Verantwoordelijke aanstellen.						
Wekelijks rapporteren.						
Budget beschikbaar stellen.						
Plan van Aanpak.						
Offertes opvragen bij applicatieontwikkelaars.						
Uitvoering applicatie.						
Marketing.						
Borging en beheer.						

Figuur 7.2: *Tijdspad implementatie middellange termijn.*

Aanbeveling 6	<i>TenderNed applicatie</i>
Niveau	Tactisch/Operationeel niveau.
Acties	• De directie van Pro 10 informeren over de TenderNed applicatie. • Een verantwoordelijke aanstellen. • De directie stelt budget beschikbaar. • De verantwoordelijke rapporteert wekelijks. • De verantwoordelijke stelt een plan van aanpak op. • Offertes opvragen bij applicatieontwikkelaars. • Uitvoering TenderNed applicatie. • Marketing. • Borging en beheer.
Voor het ontwikkelen van de TenderNed applicatie moet als eerste de directie van Pro 10 worden geïnformeerd voor steun vanuit de directie tijdens de uitvoering. De directie stelt een medewerker verantwoordelijk voor de uitvoering van de applicatie en de verantwoordelijke rapporteert wekelijks. Vervolgens moet de directie budget beschikbaar stellen en wordt het plan van aanpak geschreven door de verantwoordelijke. In het plan van aanpak wordt aandacht besteed aan de probleem- en doelstelling, de opdracht, de activiteiten, de randvoorwaarden, het eindproduct, de risicoanalyse, de projectfasering en de projectbeheersing. Nadat het plan van aanpak is goedgekeurd door de directie, worden applicatieontwikkelaars benaderd door de verantwoordelijke om een offerte uit te brengen. Na het maken van een keuze, maakt de applicatieontwikkelaar een ontwerp voor de applicatie. Vervolgens wordt de applicatie gebouwd en zal na een testversie de definitieve versie worden gelanceerd. Daarna moet de verantwoordelijke de applicatie promoten, zodat marktpartijen de applicatie kunnen downloaden. Het is van belang dat de applicatie wordt geborgd en beheerd door middel van onderhoud na de implementatie. Tot slot zal in de applicatie aandacht worden besteed aan een feedbackfunctie, waarin gebruikers ruimte hebben om feedback te geven ter verbetering van de applicatie.	

8 Bedrijfskundige consequenties

De bedrijfskundige consequenties hebben betrekking op de korte en middellange termijn aanbevelingen. Als eerste volgen de consequenties op korte termijn en daarna de consequenties op middellange termijn.

8.1 Korte termijn

De organisatorische, personele en financiële consequenties hebben betrekking op de vijf aanbevelingen beschreven in het implementatieplan. De consequenties zijn in figuur 8.1 weergegeven en nader toegelicht.

Aanbevelingen	Consequenties korte termijn			
	Organisatorische	Personele	Financiële	
			Baten	Lasten
Kwaliteitsgedreven aanbesteden.	• Extra functie door controle op naleving checklist.	• Wijziging werkwijze.	Kwaliteit inkopen.	€ 3.528
Marktconsultatie.	• Extra functie door controle op naleving checklist.	• Toevoeging aan huidige werkwijze.	Ruimte voor innovatieve ideeën.	
Functioneel specificeren.	• Extra functie door controle op naleving checklist.	• Wijziging werkwijze.	Ruimte voor innovatieve ideeën.	
Reële kwaliteitseisen stellen.	• Extra functie door controle op naleving checklist.	• Wijziging werkwijze.	Marktpartijen niet uitsluiten van deelname.	
Persoonlijke afwijzingsbrief.	• Extra functie door controle op naleving checklist.	• Wijziging werkwijze.	Leereffect.	
Totaal			Genereren van kansen.	€ 3.528

Figuur 8.1: Consequenties korte termijn.

Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties uit figuur 8.1 hebben betrekking op het directieniveau van Pro 10. Als eerste wordt de directie geadviseerd over het treffen van aanbevelingen om kansen voor het kleinbedrijf te genereren. Deze kansen hebben een positief effect op het inschrijfgedrag van het kleinbedrijf en daarmee op de mate van participatie.

De directie informeert de senior consultants van Pro 10 om de aanbevelingen te adviseren aan aanbestedende diensten en het bijwerken van de checklist. De extra functie van de directie is het controleren op naleving van de checklist door de consultants van Pro 10.

Tot slot worden om de twaalf weken evaluaties gehouden met het gehele team van Pro 10 om de wijzing van de werkwijze te bespreken en indien nodig te verbeteren.

Personele consequenties

De personele consequenties uit figuur 8.1 hebben betrekking op de senior consultants. De senior consultants zijn door de directie geïnformeerd over de aanbevelingen. Als eerste verwerken twee consultants de aanbevelingen in de checklist. Vervolgens worden door de senior consultants de aanbestedende diensten geadviseerd over de aanbevelingen, zodat kansen voor het kleinbedrijf worden gegenereerd. Dit heeft een positief effect op het inschrijfgedrag en

daarmee op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt. Daarnaast wordt de checklist door een senior consultant bijgewerkt, nadat de evaluaties hebben plaatsgevonden.

De senior consultants leiden de junior consultants op en leren de junior consultants werken met de nieuwe werkwijze. Daarnaast schrijven twee junior consultants een artikel over de aanbevelingen uit het huidige onderzoek dat gepubliceerd wordt in de nieuwsbrief en op de website van Pro 10.

Financiële consequenties

In bijlage 8 zijn de financiële consequenties toegevoegd en hebben betrekking op de loonkosten van junior en senior consultants. In de berekening van de loonkosten zijn indirecte loonkosten (reiskosten en onkosten) en overheadkosten buiten beschouwing gelaten. Het uurloon van een junior consultant bedraagt 30 euro en van een senior consultant 41 euro.

In figuur 8.2 zijn de kosten weergegeven van de implementatie van de aanbevelingen op korte termijn. In de kosten van de implementatie is gerekend met het gemiddeld uurloon van een consultant. De totale kosten van de implementatie bedragen 3.528 euro. De kwalitatieve baten hebben betrekking op het genereren van kansen voor het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.

Implementatie	Uur	Medewerkers	Uurloon	Totaal
Aanbevelingen presenteren	2	1	€ 36	€ 72
Interne communicatie	3	8	€ 36	€ 864
Actiepunten toevoegen aan checklist	2	2	€ 36	€ 144
Artikel website en nieuwsbrief	2	2	€ 36	€ 144
Evaluatie (4x)	8	8	€ 36	€ 2.304
Totaal				€ 3.528

Figuur 8.2: Kosten korte termijn.

8.2 Middellange termijn

De organisatorische, personele en financiële consequenties hebben betrekking op de aanbeveling op middellange termijn: de TenderNed applicatie. In figuur 8.3 zijn deze consequenties weergegeven en nader toegelicht.

Aanbeveling	Consequenties middellange termijn			
	Organisatorische	Personele	Financiële	
			Baten	Lasten
TenderNed applicatie.	- Budget beschikbaar stellen. - Verantwoordelijke aanstellen.	- Wekelijks rapporteren. - Extra taken en verantwoordelijkheden.	€ 137.477	€ 60.792
Totaal			€ 137.477	€ 60.792

Figuur 8.3: Consequenties middellange termijn.

Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties uit figuur 8.3 hebben betrekking op het directieniveau van Pro 10. Voor het ontwikkelen van de TenderNed applicatie moet als eerste de directie van Pro 10 worden geïnformeerd voor steun vanuit de directie tijdens de uitvoering. Daarna stelt de directie budget beschikbaar voor de uitvoering. Vervolgens stelt de directie een medewerker verantwoordelijk voor de uitvoering van de applicatie en deze medewerker rapporteert wekelijks aan de directie over de applicatie en de actiepunten.

Personele consequenties

De organisatorische consequenties hebben invloed op de personele consequenties uit figuur 8.3. Een medewerker van Pro 10 wordt door de directie verantwoordelijk gesteld voor de TenderNed applicatie en rapporteert wekelijks aan de directie. De medewerker krijgt een extra verantwoordelijkheid toegewezen naast de huidige verantwoordelijkheden en is tevens contactpersoon voor, tijdens en na het project.

Op lange termijn, nadat de applicatie is gelanceerd, blijft de medewerker verantwoordelijk voor de applicatie. De applicatie vergt na de lancering onderhoud en de medewerker maakt met de applicatieontwikkelaar afspraken met betrekking tot het onderhoud.

Financiële consequenties

In bijlage 9 zijn de financiële consequenties toegevoegd met betrekking tot: het laten ontwikkelen van de applicatie, de jaarlijkse onderhoudskosten, het aantal afgesloten abonnementen in 2018 en de totale baten.

Uit figuur 8.4 komt naar voren dat de totale investering van de TenderNed applicatie 25.160 euro bedraagt. De jaarlijkse onderhoudskosten in het eerste jaar bedragen 3.299 euro en stijgen jaarlijks met 1,7% inflatie (CBS, 2017). De verwachting is dat de abonnementsopbrengsten 137.477 euro bedragen na tien jaar. De TenderNed applicatie levert Pro 10 na tien jaar 76.685 euro op.

Jaar	Investing	Onderhoudskosten	Baten	Totaal
2018	€ 25.160	€ 3.299	€ 7.875	€ -20.584
2019		€ 3.355	€ 8.663	€ 5.307
2020		€ 3.412	€ 9.529	€ 6.117
2021		€ 3.470	€ 10.482	€ 7.011
2022		€ 3.529	€ 11.530	€ 8.001
2023		€ 3.589	€ 13.259	€ 9.670
2024		€ 3.650	€ 15.248	€ 11.598
2025		€ 3.712	€ 17.535	€ 13.823
2026		€ 3.775	€ 20.166	€ 16.390
2027		€ 3.839	€ 23.191	€ 19.351
Totaal	€ 25.160	€ 35.632	€ 137.477	€ 76.685

Figuur 8.4: Terugverdiëntijd TenderNed applicatie.

Bibliografie

Aanbestedingscafe. (2017). *5 tips voor aanbesteden in 2017*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van Aanbestedingscafe: <https://www.aanbestedingscafe.nl/5-tips-voor-aanbesteden-in-2017/>

Aanbestedingscafe. (2016, 21 november). *Drie tips voor meer gunningen aan het MKB*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van Aanbestedingscafe: <https://www.aanbestedingscafe.nl/drie-tips-voor-meer-gunningen-aan-het-mkb/>

Aanbestedingskalender. (2017). *Op de hoogte blijven en meer opdrachten vinden*. Opgeroepen op 16 februari 2017, van Aanbestedingskalender: <https://aanbestedingskalender.nl/>

Baarda, D., Goede, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Bemmel, N. v. (2016). *Kamp start traject 'beter aanbesteden'*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van Aanbestedingscafe: <https://www.aanbestedingscafe.nl/kamp-start-traject-beter-aanbesteden/>

CBS. (2017, 21 april). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgeroepen op 2 mei 2017, van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589NED&D1=5-6&D2=1090&D3=32&HDR=G2,T&STB=G1&VW=T>

CBS. (2017). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgeroepen op 16 mei 2017, van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81589ned&D1=0-1,9-12&D2=1218&D3=15,19,23,27,31,35,39&HDR=G2,T&STB=G1&VW=T>

CBS. (2017, 9 februari). *Inflatie*. Opgeroepen op 11 mei 2017, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/06/inflatie-stijgt-in-januari-naar-1-7-procent>

CBS. (2015, 15 april). *Steeds meer ondernemers in Nederland*. Opgeroepen op 15 november 2016, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/16/steeds-meer-ondernemers-in-nederland>

Consultancy.nl. (2017). *Salaris van consultants*. Opgeroepen op 15 mei 2017, van Consultancy: <http://www.consultancy.nl/carriere/salaris-van-consultants>

Dukes, M. (2007). *Europees aanbesteden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Es, W. v. (2016). *Hoofdstuk 2 Aanbesteden en aanbestedende diensten*. Den Haag.

Es, Walter van der. (2016). *Hoofdstuk 1 Inkoop professionaliteit in de publieke sector*. Den Haag.

Fiducie. (2017). *Midden- en kleinbedrijf*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Financieel-duurzaam: <http://financieel-duurzaam.nl/onderzoek/midden-en-kleinbedrijf/>

Flynn, A., & Davis, P. (2016). Firms' experience of SME-friendly policy and their participation and success in public procurement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 616-635.

Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). *Professioneel inkopen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Gemeente Utrecht. (2017). *Aanbestedingsproces*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van Gemeente Utrecht: <https://www.utrecht.nl/ondernemen/aanbestedingen/aanbestedingsproces/>

Hardeman, S. (2013). *De feiten rond aanbesteden*. Economisch Instituut voor de Bouw.

Houwing, R. (2015, 4 juni). *Schokkende cijfers over het MKB bij aanbestedingen*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van Smart Tenders: <http://www.smarttenders.nl/artikel/schokkende-cijfers-over-het-mkb-bij-aanbestedingen>

Inkoop XL. (2017). *Inkoop XL*. Opgeroepen op 8 februari 2017, van Inkoop XL: <http://www.inkoopxl.nl/>

Kamer van Koophandel. (2017). *Welke gegevens moet u in de jaarrekening opnemen?* Opgeroepen op 15 februari 2017, van Kamer van Koophandel: <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/deponeren-jaarrekening/welke-gegevens-moet-u-in-de-jaarrekening-opnemen/>

Karjalainen, K., & Kemppainen, K. (2008). The involvement of small- and medium-sized enterprises in public procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 230-240.

Loo, D. v. (2016, 13 juni). *Vier onderhoudskosten van applicatie ontwikkelen die je moet weten*. Opgeroepen op 11 mei 2017, van Appspecialisten: <https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/4-onderhoudskosten-van-applicatie-ontwikkelen-die-je-moet-weten>

Loo, David van der. (2016, 1 augustus). *De kosten van een app laten maken*. Opgeroepen op 11 mei 2017, van Appspecialisten: <https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/de-kosten-van-een-app-laten-maken-zie-wat-andere-apps-hebben-gekost-van-2500-tot-100000>

Marcus, J., & Dam, N. v. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

MKB servicedesk. (2016, 22 juli). *Gewijzigde aanbestedingswet: nieuwe kansen voor mkb*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van MKB servicedesk.

MKB Servicedesk. (2017, 25 januari). *Informatie over het MKB in Nederland*. Opgeroepen op 15 februari 2017, van MKB Servicedesk: <http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>

MKB Servicedesk. (2013, 21 januari). *Waarom een aanbesteding?* Opgeroepen op 10 februari 2017, van MKB Servicedesk: <http://www.mkbservicedesk.nl/1362/waarom-aanbesteding.htm>

OSB. (2017). *Code Verantwoordelijk Marktgedrag*. Opgeroepen op 5 mei 2017, van OSB: <http://www.osb.nl/blog/2017/01/18/code-verantwoordelijk-marktgedrag-bewezen-effectief/>

Pianoo. (2016). *Aan de slag met kansen voor MKB*. Opgeroepen op 15 november 2016, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/kansen-voor-mkb/aan-slag-met-kansen-voor-mkb>

Pianoo. (2017). *Aankondigen*. Opgeroepen op 16 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure/aankondigen>

Pianoo. (2017). *Code Verantwoordelijk Marktgedrag*. Opgeroepen op 5 mei 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/document/4437/code-verantwoordelijk-marktgedrag>

Pianoo. (2017). *Concessieovereenkomst*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures-0>

Pianoo. (2017). *Concurrentiegericht dialog*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures-4>

Pianoo. (2017). *Drempelwaarden Europees Aanbesteden*. Opgeroepen op 13 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/regelgeving/drempelwaarden-europees-aanbesteden>

Pianoo. (2017). *Elektronisch aanbesteden toegelicht*. Opgeroepen op 10 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/themas/elektronisch-aanbesteden/elektronisch-aanbesteden-toegelicht>

Pianoo. (2017). *Elektronische veiling*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures/elektronische>

Pianoo. (2017). *Europese standaardprocedures*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-standaardprocedures>

Pianoo. (2017). *Fase 3: Uitvoeren inkoopopdracht*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-3-uitvoeren-inkoopopdracht>

Pianoo. (2016). *Gewijzigde Aanbestedingswet 2012*. Opgeroepen op 15 november 2016, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/regelgeving/gewijzigde-aanbestedingswet-2012>

Pianoo. (2017). *Gunnen*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure/gunnen>

Pianoo. (2017). *Inkoopbehoefte*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/inkoopbehoefte>

Pianoo. (2017). *Innovatiepartnerschap*. Opgeroepen op 10 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures-1>

Pianoo. (2017). *Inschrijven*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure/inschrijven>

Pianoo. (2017). *Kansen voor MKB toegelicht*. Opgeroepen op 15 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/kansen-voor-mkb/kansen-voor-mkb-toegelicht>

Pianoo. (2017). *Keuze gunningscriterium en opstellen (sub)gunningscriteria*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/keuze-gunningscriterium-opstellen-subgunningscriteria>

Pianoo. (2017). *Markt betrekken bij specificatie*. Opgeroepen op 11 mei 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/markt-betrekken-bij-specificatie-marktkennis>

Pianoo. (2017). *Mededingingsprocedure met onderhandeling*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures-2>

Pianoo. (2017). *Mogelijke aanbestedingsprocedures*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures>

Pianoo. (2017). *Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande aankondiging*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures-3>

Pianoo. (2017). *Opstellen selectiecriteria*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/opstellen-selectiecriteria>

Pianoo. (2017). *Prestatie-inkoop (of Best Value Procurement)*. Opgeroepen op 21 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/praktijk-tools/methodieken/prestatie-inkoop-of-best-value-procurement>

Pianoo. (2017). *Prijsvraag*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures/prijsvraag>

Pianoo. (2017). *Sociale en andere specifieke diensten*. Opgeroepen op 13 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures/sociale-andere>

Pianoo. (2017). *Specificeren*. Opgeroepen op 17 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/specificeren#contractmanagement>

Pianoo. (2017). *Versnelde procedure*. Opgeroepen op 14 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures/versnelde>

Pianoo. (2017). *Waar en wanneer moet ik publiceren?* Opgeroepen op 13 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/waar-wanneer-moet-ik-publiceren>

Pianoo. (2017). *Wat zijn Werken, Leveringen en Diensten*. Opgeroepen op 13 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-werken-leveringen-diensten>

- Poortinga, E. (2017). *Deskresearch en literatuuronderzoek: het verschil*. Opgeroepen op 11 april 2017, van Studiemeesters: <http://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-deskresearch-literatuuronderzoek-theorie/>
- Pro 10. (2016). *Inkoopadviesbureau*. Opgeroepen op 15 november 2016, van Pro10: <http://www.pro10.nl/Inkoopadviesbureau>
- Rabobank. (2010, oktober). *Branche-informatie: dienstverlening*. Opgeroepen op 2 mei 2017, van Rabobank Cijfers & Trends: https://www.rabobank.nl/images/dienstverlening_okt2010_2936160.pdf?ra_resize=yes&ra_width=800&...
- Rabobank. (2017). *Organisatieadviesbureaus*. Opgeroepen op 9 februari 2017, van Rabobank: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Organisatieadviesbureaus>
- Rijksoverheid. (2017). *Herziene Gids Proportionaliteit*. Opgeroepen op 23 februari 2017, van Pianoo: <https://www.pianoo.nl/regelgeving/gewijzigde-aanbestedingswet-2012/herziene-gids-proportionaliteit>
- TED. (2017). *TED-startpagina*. Opgeroepen op 13 februari 2017, van TED: <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>
- TenderNed. (2017). *eHerkenning en TenderNed*. Opgeroepen op 20 februari 2017, van TenderNed: <https://www.tenderned.nl/tenderned-voor-ondernemingen-0/eherkenning-en-tenderned>
- TenderNed. (2017). *Gebruik*. Opgeroepen op 16 februari 2017, van TenderNed: <https://www.tenderned.nl/e-gids/veelgestelde-vragen/gebruik>
- TenderNed. (2017). *TED*. Opgeroepen op 13 februari 2017, van TenderNed: <https://www.tenderned.nl/e-gids/begrippenlijst/ted>
- TenderNed. (2017). *Waarom TenderNed*. Opgeroepen op 13 februari 2017, van TenderNed: <https://www.tenderned.nl/over-tenderned-0/waarom-tenderned>
- Tendersignalering. (2017). *Van tendersignalering tot offertedocument*. Opgeroepen op 8 mei 2017, van Q Core Business Solutions: <https://www.tendersignalering.eu/wat-we-doen/>
- Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Vriend, A., & Walhof, G. (2015). Verplicht elektronisch aanbesteden nabij. *DEAL!*, 30-31.
- Vries, d., & Kok. (1990). *Het ASE-model*. Opgeroepen op 4 mei 2017, van SHIFT Gedragsverandering: <http://www.shift-gv.nl/index.php/2016/05/03/ase-model/>
- Waard, M. d. (2016, 8 maart). *Wat kost een app laten maken?* Opgeroepen op 11 mei 2017, van Webuildapps: <https://webuildapps.com/blog/kosten-app-laten-maken>
- Walhof, G. (2016). Europese aanbestedingsplatforms verre van ideaal. *Deal!*

Zeijden, P. v., & Braaksma, R. (2005). *Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen?*
Zoetermeer: EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid.

Figurenlijst

<i>Figuur 1.1: Model MKB participatie in de Europese aanbestedingsmarkt (Zeijden & Braaksma, 2005).</i>	5
<i>Figuur 1.2: ASE-model (Vries & Kok, 1990).</i>	5
<i>Figuur 1.3: Het onderzoeksmodel.</i>	6
<i>Figuur 1.4: Maatstaven voor het bepalen van de bedrijfsklasse (Kamer van Koophandel, 2017).</i>	6
<i>Figuur 1.5: Aantal organisaties met 10 tot 50 medewerkers in dienst in de zakelijke dienstverlening (CBS, 2017).</i>	7
<i>Figuur 1.6: Respondenten.</i>	8
<i>Figuur 1.7: Onderzoeksmethoden per deelvraag.</i>	8
<i>Figuur 2.1: Organisatiestructuur Pro 10.</i>	11
<i>Figuur 3.1: Model MKB participatie in de Europese aanbestedingsmarkt (Zeijden & Braaksma, 2005).</i>	14
<i>Figuur 3.2: Belemmeringen dat het kleinbedrijf ervaart bij deelname aan Europese aanbestedingen (Zeijden & Braaksma, 2005).</i>	16
<i>Figuur 4.1: Aantal organisaties in Nederland (CBS, 2015).</i>	22
<i>Figuur 4.2: Gemiddeld aantal inschrijvers op Europese aanbestedingen.</i>	23
<i>Figuur 4.3: Gemiddeld aantal inschrijvers op Europese aanbestedingen in de periode 2015-2017.</i>	24
<i>Figuur 5.1: Het onderzoeksmodel.</i>	32
<i>Figuur 5.2: Kansen en belemmeringen uit de literatuur en de onderzoeksresultaten.</i>	35
<i>Figuur 6.1: Factoren van invloed op de mate van participatie van het kleinbedrijf in de Europese aanbestedingsmarkt.</i>	39
<i>Figuur 6.2: Belemmeringen, aanbevelingen en kansen.</i>	41
<i>Figuur 7.1: Tijdspad implementatie korte termijn.</i>	45
<i>Figuur 7.2: Tijdspad implementatie middellange termijn.</i>	47
<i>Figuur 8.1: Consequenties korte termijn.</i>	49
<i>Figuur 8.2: Kosten korte termijn.</i>	50
<i>Figuur 8.3: Consequenties middellange termijn.</i>	50
<i>Figuur 8.4: Terugverdientijd TenderNed applicatie.</i>	51

Bijlage 1 Planning

Week	Datum	Activiteit
5	30 januari – 3 februari	• Ondertekenen stageovereenkomst. • Start met voorbereiden werkplan.
6	6 – 10 februari	• Voorbereiden werkplan. • Inkooppakket van het onderzoek bepalen. • Organisatieanalyse Pro 10. • Literatuuronderzoek.
7	13 – 17 februari	• Feedback werkplan verwerken. • Literatuuronderzoek. • Inkooppakket van het onderzoek bepalen.
8	20 – 24 februari	• Voorbereiden en ondertekenen werkplan. • Inplannen interviews. • Literatuuronderzoek. • Voorbereiden interviews.
9	27 februari – 3 maart	Niet aanwezig.
10	6 – 10 maart	• Twee interviews. • Uitwerken interviews.
11	13 – 17 maart	• Twee interviews. • Uitwerken interviews.
12	20 – 24 maart	• Twee interviews. • Uitwerken interviews.
13	27 – 31 maart	• Twee interviews. • Uitwerken interviews. • Categoriseren interviews.
14	3 – 7 april	• Resultaten.
15	10 – 14 april	• Resultaten.
16	17 – 21 april	• Analyse. • Conclusie en aanbevelingen.
17	24 – 28 april	• Conceptrapport nalezen en inleveren. • Reflectieverslag schrijven.
18	1 – 5 mei	• Reflectieverslag schrijven. • Feedback conceptrapport verwerken. • Implementatieplan.
19	8 – 12 mei	• Feedback conceptrapport verwerken.

Bijlage 2 Interviewvragen

Ik ben Mariska Kroon, vierdejaarsstudente Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Op dit moment studeer ik af bij Pro 10, een inkoopadviesbureau in Den Haag, en doe ik onderzoek naar de redenen waarom organisaties zich nauwelijks inschrijven op Europese aanbestedingen.

Het doel van Europees aanbesteden is om marktwerking tot stand te brengen en op basis van mededinging de beste partij uit de markt te contracteren. Om de beste partij te vinden, zullen alle marktpartijen bereikt moeten worden en dienen de besten onder hun bereid te zijn een offerte uit te brengen.

Uit onderzoek blijkt dat er gemiddeld slechts zeven tot tien inschrijvers zijn bij Europese aanbestedingen. Relatief weinig marktpartijen schrijven zich in op Europese aanbestedingen, waardoor de kans groot is dat het doel om de beste partij te contracteren niet wordt bereikt.

Algemene informatie

1. Kunt u iets over uzelf vertellen en de organisatie vertellen en hoe lang u werkzaam bent bij deze organisatie en wat uw functie is?
2. Verricht u wel eens opdrachten voor de overheid?
3. Zo ja, hoe zijn deze tot stand gekomen? (1 op 1, meervoudig onderhands, nationale of Europese aanbesteding)
4. Hoe is bij uw organisatie de verhouding tussen gegunde en niet-gegunde Europese aanbestedingen?
5. Zo nee, zou u opdrachten voor de overheid willen verrichten?

Beeldvorming

6. Wat is uw beeld rond Europese aanbestedingen?
7. Hoe is dit beeld precies ontstaan?
8. Hoe zou u graag willen dat uw beeld over Europees aanbesteden er in de toekomst uitziet?
9. Hoe kijkt u aan tegen de overheid als opdrachtgever?

Aanbestedingsproces

10. Heeft u ooit Europese aanbestedingen die relevant zijn bekeken op TED of TenderNed?
11. Zou u mij willen vertellen over hoe dat precies is gegaan en of er toen een offerte is ingediend?
12. Welke belemmeringen ondervindt u tijdens het indienen van een offerte?
13. Wat zou er volgens u veranderd moeten worden, zodat deze belemmeringen worden tegengegaan?
14. Wat vindt u van de aanbestedingsprocedure die u moet doorlopen?

Aanbestedingsdocumenten

15. Wat waren uw ervaringen met de aanbestedingsstukken?
 - a. Wat betekende dit voor u?
16. Hoe duidelijk en consistent vindt u de aanbestedingsstukken?
 - a. Wat vindt u lastig?
17. Wat zou er volgens u veranderd moeten in de aanbestedingsstukken?

Overwegingen

18. Welke overwegingen maakt u of u een offerte indient bij Europese aanbestedingen?
19. Wat zijn uw drijfveren om wel een offerte in te dienen bij Europese aanbestedingen?
20. Wat houdt u tegen om geen offerte in te dienen bij Europese aanbestedingen?

Deskundigheid

21. Vindt u dat u genoeg deskundigheid in huis hebt om een offerte betreft een aanbesteding te maken?
22. Welke deskundigheid mist u?
23. Wat vindt u van de inspanningen die u moet leveren rond het maken van een offerte?
 - a. Hoeveel tijd is hiermee gemoeid?
 - b. Verhoudt dit zich tot de kans en waarde van de opdracht?

Beoordeling

24. Wat vindt u van de motivatie als uw organisatie een aanbesteding niet gegund heeft gekregen?
 - a. Wat wordt er precies gedaan met deze feedback?
25. Weerhoudt het uw organisatie bij afwijzingen om in het vervolg niet meer in te schrijven op Europese aanbestedingen en kunt u dit toelichten?

Elektronisch aanbesteden

26. Beschikt u over eHerkenning?
27. Wat vindt u van het elektronisch aanbesteden?
28. Ziet u het elektronisch aanbesteden als een hulpmiddel of als een belemmering?

Communicatiemiddelen

29. Hoe wordt u geattendeerd dat er nieuwe Europese aanbestedingen zijn gepubliceerd die relevant zijn voor uw organisatie?
(Aanbestedingskalender, attenderingservice TED en TenderNed, vooraankondigingen).
30. Hoe is de interne signaleringsfunctie bij uw organisatie geregeld, zodat er tijdig kennis genomen wordt van nieuwe relevante Europese aanbestedingen?
31. Wat leveren deze communicatiemiddelen u op?
32. Welke bestaande of niet bestaande communicatiemiddelen zou u graag in de toekomst willen gebruiken, zodat u tijdig geïnformeerd wordt dat er nieuwe relevante aanbestedingen zijn?

Maatregelen

33. Welke maatregelen zijn er volgens u op dit moment genomen, zodat het aantal marktpartijen dat zich inschrijft op Europese aanbestedingen wordt vergroot?
34. Heeft u wel eens overwogen om samen met een andere partij in te schrijven?
35. Wat zou er volgens u veranderd moeten worden, zodat het voor marktpartijen toegankelijker wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen?

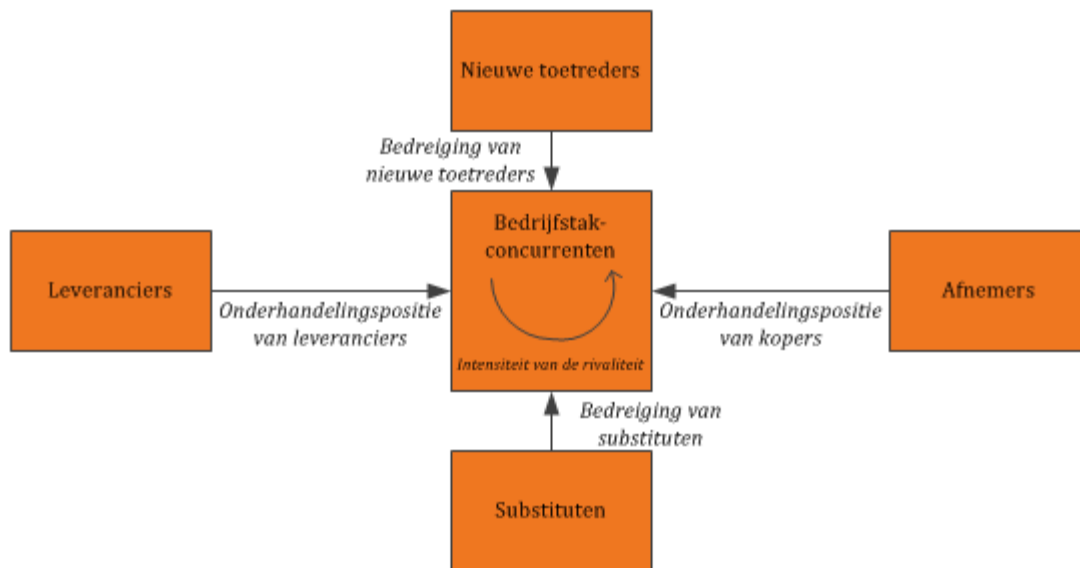
Onderwerp	Toelichting
Algemene informatie	Het in kaart brengen van het primair proces van de organisatie, het aantal medewerkers, aanbestedingservaring, de verhouding tussen het aantal gegunde en niet-gegunde Europese aanbestedingen. Deze variabelen worden tegen elkaar afgezet om een eventueel verband in kaart te brengen.
Beeldvorming	Inzicht in de attitude van respondenten ten opzichte van de aanbestedende diensten en het Europees aanbesteden, zodat de beeldvorming van de respondenten wordt gesitueerd. Hieruit kunnen kansen of belemmeringen voortvloeien.
Aanbestedingsproces	Inzichtelijk maken wat de respondenten vinden over het aanbestedingsproces en wat in de toekomst veranderd zou moeten worden. Tevens inzicht in de kansen of belemmeringen die marktpartijen ondervinden.

Aanbestedingsdocumenten	Inzichtelijk maken wat de respondenten vinden over de aanbestedingsdocumenten en wat in de toekomst veranderd zou moeten worden. Tevens inzicht in de kansen of belemmeringen die marktpartijen ondervinden.
Overwegingen	Het in kaart brengen van de overwegingen die respondenten nemen om wel of niet te participeren op de Europese aanbestedingsmarkt (eigen effectiviteit). Hierdoor wordt inzichtelijk welke keuzes respondenten maken bij het meedingen.
Deskundigheid	In kaart brengen waarvan respondenten vinden dat kennis op een bepaald gebied ontbreekt, waaruit kansen of belemmeringen voortvloeien.
Beoordeling	Inzichtelijk maken wat de respondenten vinden van de afwijzingsbrief en wat in de toekomst veranderd zou moeten worden. Hierdoor worden kansen, belemmeringen en de sociale invloed inzichtelijk gemaakt.
Elektronisch aanbesteden	Inzichtelijk maken welke respondenten beschikken over eHerkenning en wat de mening over het elektronisch aanbesteden is. Hieruit komen kansen of belemmeringen naar voren.
Communicatiemiddelen	Inventariseren van welke communicatiemiddelen respondenten gebruikmaken en welke kansen of belemmeringen dit opleveren. Tevens kunnen respondenten ideeën met betrekking tot nieuwe communicatiemiddelen aandragen en leiden tot kansen. Ook wordt inzichtelijk gemaakt of respondenten gebruikmaken van de dienstverlening van tenderbureaus (sociale invloed).
Maatregelen	Inventariseren welke respondenten weten welke maatregelen getroffen zijn om het Europees aanbesteden toegankelijker te maken, zodat inzichtelijk is welke respondenten op de hoogte zijn van de wetswijziging. Tevens kunnen respondenten ideeën met betrekking tot te nemen maatregelen aandragen en leiden tot kansen.

Bijlage 3 Toelichting onderzoeksmethode

Deel-vraag	Onderzoeks-methode	Toelichting	Resultaat
1.	Literatuur-onderzoek.	Literatuuronderzoek naar het model van Zeijden en Braaksma (2005) en het ASE-model (1990).	Het gewenste resultaat is dat de twee modellen dienen als hulpmiddel bij het onderzoek. Aan het model van Zeijden en Braaksma (2005) wordt het ASE-model (1990) toegevoegd en dient als onderzoeksmodel.
2.	Desk-research.	Inzichtelijk maken hoeveel partijen gemiddeld meedingen bij Europese aanbestedingen per facilitair inkooppakket. Daarnaast inzichtelijk maken hoeveel marktpartijen voor de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 meedingen en na de wijzigingen.	Het gewenste resultaat van de deskresearch is dat inzichtelijk is hoeveel marktpartijen gemiddeld inschrijven per facilitair inkooppakket. Het resultaat is dat een conclusie wordt getrokken over het aantal marktpartijen dat mededingt voor en na de wijziging van de Aanbestedingswet 2012 per 1 juli 2016.
3.	- Literatuur-onderzoek. - Kwalitatief onderzoek.	Literatuuronderzoek naar de factoren die de motivatie van het kleinbedrijf beïnvloeden, onderzoek Flynn en Davis (2016). In de interviews worden vragen gesteld met betrekking tot het beeld dat de respondenten hebben over Europees aanbesteden en de overwegingen die respondenten nemen om mee te dingen bij Europese aanbestedingen.	Het gewenste resultaat is een overzicht van factoren die de motivatie van het kleinbedrijf beïnvloeden. Inzichtelijk hoe respondenten denken over Europees aanbesteden (attitude), welke externe partijen invloed hebben op het kleinbedrijf (sociale invloed) en welke overwegingen worden genomen bij meedingen (eigen effectiviteit).
4.	- Literatuur-onderzoek. - Kwalitatief onderzoek.	Literatuuronderzoek naar de kansen en belemmeringen dat het kleinbedrijf ondervindt tijdens het meedingen, onderzoek Karjalainen en Kemppainen (2008). In de interviews worden vragen gesteld met betrekking tot te nemen maatregelen om de mate van participatie in Europese aanbestedingen te vergroten.	Het gewenste resultaat is een overzicht van kansen en belemmeringen die het kleinbedrijf ondervindt bij Europese aanbestedingen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op kansen en belemmeringen.

Bijlage 4 Vijf concurrentiekrachten model



(Marcus & Dam, 2012).

Bijlage 5 Theoretisch kader

Als eerste worden de drempelwaarden, vastgesteld door de Europese Commissie, nader toegelicht. Dit wordt gevolgd door de aankondigingenplatforms en het inkoopproces. Tot slot worden de aanbestedingsprocedures nader toegelicht.

Drempelwaarden

Indien de geraamde waarde van een opdracht evenveel of meer bedraagt dan de Europese drempelwaarden, is de aanbestedende dienst verplicht de opdracht Europees aan te besteden. Deze drempelwaarden worden elke twee jaar vastgesteld door de Europese Commissie (Pianoo, 2017).

Drempelwaarden opdrachten 'klassieke' overheid 2016-2017		
	Centrale overheid	Decentrale overheid
Werken	€ 5.225.000	€ 5.225.000
Leveringen	€ 135.000	€ 209.000
Diensten	€ 135.000	€ 209.000
Sociale en andere specifieke diensten	€ 750.000	€ 750.000
Drempelwaarden opdrachten nutssector 2016-2017		
Werken	€ 5.225.000	
Leveringen	€ 418.000	
Diensten	€ 418.000	
Sociale en andere specifieke diensten	€ 750.000	

Figuur 1: *Drempelwaarden 'klassieke' overheid en Nutssector 2016-2017 (Pianoo, 2017).*

Figuur 1 weergeeft de drempelwaarden van 2016-2017. De drempelwaarden verschillen tussen de centrale en decentrale overheid en de nutssector. Ook verschillen de drempelwaarden per inkoopregime, waarbij onderscheid wordt gemaakt in: Werken, Leveringen/Diensten, gemengde opdrachten en sociale en andere specifieke diensten (Pianoo, 2017).

De klassieke overheid wordt verdeeld in centrale en decentrale overheid. De rijksoverheid behoort tot de centrale overheid en provincies, gemeenten en waterschappen tot de decentrale overheid. Verzelfstandigde organisaties die voorheen overheidstaken uitvoerden maken deel uit van de nutssector, zoals NS, PWN, Nuon en Prorail (Es, Walter van der, 2016).

Onder Werken vallen alle bouwkundige en civieltechnische werken, zoals de bouw van een brug, kantoorgebouw, aanleg van een weg en onderhoudswerkzaamheden die verder gaan dan het in stand houden van het werk. Leveringen omvatten zaken die tastbaar zijn, maar niet onder Werken vallen, zoals aankoop, huur, lease en huurkoop van producten. Onder Diensten vallen alle inkopen die niet behoren tot Werken of Leveringen. Bij een gemengde opdracht maakt de inkoopopdracht deel uit van meerdere inkoopregimes. Het hoofdvoorwerp bepaalt welke aanbestedingsdrempel van toepassing is (Pianoo, 2017). Sociale en andere specifieke diensten hebben een beperkt grensoverschrijdende dimensie, waardoor een vereenvoudigde procedure van toepassing is. Dit zijn diensten op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening, administratiediensten voor onderwijs en enkele juridische diensten (Pianoo, 2017).

Aankondigingenplatforms

Op twee aankondigingenplatforms (TenderNed en TED) worden Europese aanbestedingen gepubliceerd en zijn onderstaand nader toegelicht.

TenderNed

TenderNed is het nationaal aankondigingenplatform van aanbestedingen en ontwikkeld door het ministerie van Economische Zaken. Voor alle aanbestedende diensten en ondernemingen in Nederland is TenderNed een volledig elektronisch aanbestedingssysteem. Het systeem is zodanig ingericht dat het functioneert als basissysteem voor het elektronisch aanbesteden (Pianoo, 2017).

De Nederlandse overheid koopt jaarlijks voor ruim 60 miljard euro in bij meer dan 70.000 verschillende leveranciers. TenderNed geeft inzicht in alle overheidsopdrachten, zodat leveranciers niet op verschillende platforms hoeven te zoeken. Het ministerie heeft met TenderNed de drempel voor het inschrijven op aanbestedingen verlaagd, zodat leveranciers sneller en eenvoudiger kunnen inschrijven. Hierdoor wordt het voor de aanbestedende dienst mogelijk gemaakt om te kiezen uit meer en betere inschrijvingen (TenderNed, 2017).

TED

TED is het aankondigingenplatform van alle Europese aanbestedingsopdrachten binnen de Europese Unie (TenderNed, 2017). Jaarlijks worden 460.000 aanbestedingen gepubliceerd voor ongeveer 420 miljard euro (TED, 2017).

De officiële aanbestedingsprocedure bij Europese aanbestedingen begint met een publicatie van een aankondiging via TED. Deze publicatie wordt aangemaakt via TenderNed en kan zowel nationaal als direct op TED worden gepubliceerd. Bij het aanmaken van een aankondiging is het mogelijk dat aanbestedingsdocumenten direct worden toegevoegd en geïnteresseerde leveranciers hebben de mogelijkheid om deze documenten in te zien (Pianoo, 2017).

Inkoopproces

Grotere aanbestedende diensten beschikken over een inkoopafdeling die expertise heeft op het gebied van Europees aanbesteden, dit in tegenstelling tot kleinere aanbestedende diensten die hierover geen expertise hebben. Bij een inkoopafdeling met expertise op het gebied van Europees aanbesteden komt het voor dat door gebrek aan tijd of gebrek aan mankracht het niet mogelijk is om (tijdig) een Europese aanbestedingsprocedure te verrichten. De aanbestedingsprocedure wordt uitbesteed aan een extern bureau die de aanbesteding verricht (Dukes, 2007).

Het inkoopproces van een Europese aanbesteding bestaat uit drie fases: voorbereiden, doorlopen en uitvoeren. Gemiddeld worden bij aanbestedingen zeven tot tien offertes ingediend (Hardeman, 2013).

Fase 1 Voorbereiden

Bij de aanbestedende dienst ontstaat, behoefte aan: een product, dienstverlening of een bouwkundig werk. De aanbestedende dienst bepaalt of de inkoopbehoefte intern uitgevoerd kan worden, voordat er wordt besloten om aan te besteden. De mogelijkheid bestaat dat de inkoopbehoefte gecombineerd kan worden met andere opdrachten binnen de organisatie. Tot slot worden afgesloten raamovereenkomsten bekeken, waarbij de inkoopbehoefte eventueel zou kunnen aanhaken.

Bij het besluit om de inkoopbehoefte uit te besteden, wordt een opdrachtvorm gekozen: Werken, Leveringen of Diensten. Daarna wordt de looptijd van het contract bepaald. Om te bepalen of de inkoopbehoefte Europees moet worden aanbesteed, wordt de geraamde waarde van de inkoopbehoefte bepaald. Indien de geraamde waarde van de inkoopbehoefte hoger is dan de drempelwaarden, is de aanbestedende dienst verplicht om de opdracht Europees aan te besteden (Pianoo, 2017).

De aanbestedende dienst moet vooraf aangeven in de aanbestedingsdocumenten op welke wijze er wordt bepaald wat de beste inschrijving is. De inkoopmethodiek de Economisch Meest Voordelige Inschrijving of prestatie-inkoop wordt toegepast. Als de aanbestedende dienst besluit om de aanbesteding te gunnen op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving, wordt een keuze gemaakt uit drie soorten gunningscriteria: de beste prijs-kwaliteitverhouding, de laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit en de laagste prijs. Bij de beste prijs-kwaliteitverhouding is er een reële verhouding tussen het gewicht van de kwaliteitsaspecten en de prijs. Sinds 1 juli 2016 bestaat de laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit. Hierbij wordt gegund aan de inschrijving met de laagste kosten die berekend zijn op basis van kosteneffectiviteit zoals de levenscycluskosten. Het gunningscriterium de laagste prijs is van toepassing als de eisen van de verlangde kwaliteit gedetailleerd en eenduidig is vastgelegd (Pianoo, 2017).

Indien de aanbestedende dienst besluit om gebruik te maken van de inkoopmethodiek: prestatie-inkoop (Best Value Procurement) wordt de inschrijver als expert gezien en niet de aanbestedende dienst. Deze vorm van inkopen is een nieuwe manier van denken over de rolverdeling tussen de aanbestedende dienst en inschrijver. Inschrijvers krijgen bij deze methodiek de kans om expertise te laten zien, waardoor kosten worden beperkt in de aanbestedingsfase en er meer mogelijkheden zijn om zich te onderscheiden ten opzichte van concurrenten (Pianoo, 2017).

Nadat de aanbestedende dienst het gunningscriterium heeft bepaald, worden selectiecriteria opgesteld. De selectiecriteria stellen vast welke organisaties geschikt zijn voor het uitvoeren van de inkoopbehoefte (Pianoo, 2017).

Vervolgens wordt de inkoopbehoefte gespecificeerd en wordt dit nader beschreven en vastgelegd in een vraagspecificatie. De eisen en wensen die opgenomen zijn in de vraagspecificatie bepalen hoe de inschrijvers aan de inkoopbehoefte voldoen. Naar aanleiding van de vraagspecificatie zullen inschrijvers op een Europese aanbesteding inschrijven. Volgens twee methoden kan een vraag worden gespecificeerd: technisch en functioneel specificeren. Bij technisch specificeren wordt een exacte omschrijving gegeven van het werk, dienst of te leveren product. Een functionele specificatie is van toepassing als de aanbestedende dienst gebruik wil maken van kennis, ervaring en creativiteit van de leveranciers. Hierbij wordt het beoogde resultaat, de te leveren prestaties of het gebruiksdoel gespecificeerd (Pianoo, 2017).

Tot slot wordt de aanbestedingsprocedure bepaald en start fase 2 het doorlopen van de aanbestedingsprocedure. De aanbestedingsprocedures worden nader toegelicht in dit hoofdstuk.

Fase 2 Doorlopen

De aanbestedende dienst heeft het gunningscriterium, de selectiecriteria en de specificaties vastgesteld, zodat een vooraankondiging geplaatst kan worden op TED en TenderNed. Met een vooraankondiging wordt de markt geïnformeerd dat in de toekomst een opdracht wordt geplaatst en partijen worden tevens uitgenodigd om mee te doen aan de procedure (Pianoo, 2017).

Vervolgens hebben inschrijvers de mogelijkheid om zich aan te melden voor de aanbesteding en selecteert de aanbestedende dienst de inschrijvers op basis van de opgestelde selectiecriteria. Daarna dienen deze inschrijvers een offerte in. Afhankelijk van de gekozen aanbestedingsprocedure moeten inschrijvers zich tegelijkertijd aanmelden voor de aanbesteding en een offerte indienen (Pianoo, 2017).

De aanbestedende dienst opent gelijktijdig alle ontvangen inschrijvingen en toetst of deze voldoen aan de gestelde eisen. De inschrijvingen worden beoordeeld volgens het vooraf opgestelde gunningscriterium, waardoor een beste inschrijving naar voren komt. De gunningsbeslissing wordt schriftelijk bekend gemaakt aan alle inschrijvers (Pianoo, 2017).

Fase 3 Uitvoeren

De laatste fase in het inkoopproces is het opstellen van het contract. De aanbestedende dienst en de winnende inschrijver hebben nauwelijks ruimte om het contract te wijzigen. Het is van belang dat de aanbestedende dienst de afgesloten contracten en leveranciers managet door de aanbesteding te bewaken. De aanbesteding moet uitgevoerd worden volgens voorgeschreven specificaties en de afgesproken condities. Tot slot wordt het resultaat geëvalueerd met de interne klant om te bepalen of de klant tevreden is. Ook worden de geleverde prestaties van de leverancier geëvalueerd en wordt een verbetercyclus in gang gezet voor toekomstige inkoopopdrachten (Pianoo, 2017).

Aanbestedingsproces

Potentiële inschrijvers die zich willen inschrijven op aanbestedingen moeten zich houden aan regels en voorschriften die zijn beschreven in de aanbestedingsdocumenten. In deze documenten staat onder andere beschreven hoe het verloop van de aanbesteding is en welke aanbestedingsprocedure van toepassing is (Gemeente Utrecht, 2017).

Het aanbestedingsproces bestaat uit zeven fasen die inschrijvers moeten doorlopen.

Fase 1 Publicatie op TenderNed

Als eerste publiceert de aanbestedende dienst op TenderNed en TED een Europese aanbesteding en hebben inschrijvers de mogelijkheid om de aanbestedingsdocumenten te downloaden.

Fase 2 Nota van Inlichtingen

In de tweede fase worden de inschrijvers in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen over de aanbestedingsdocumenten. De aanbestedende dienst publiceert de gestelde vragen en antwoorden op TenderNed in de Nota van Inlichtingen.

Fase 3 Indienen inschrijving

Op basis van de aanbestedingsdocumenten stelt de inschrijver de inschrijving op, waarbij het van belang is dat de inschrijver zich houdt aan de voorgeschreven voorschriften. De inschrijving wordt ongeldig verklaard als de inschrijving niet voldoet aan de gestelde eisen of onvolledig is.

Fase 4 Beoordeling inschrijvingen

De aanbestedende dienst beoordeelt de inschrijvingen op basis van de vooraf beschreven selectie- en gunningscriteria. De inschrijving met de hoogste totaalscore komt in aanmerking voor gunning van de aanbesteding.

Fase 5 Voorlopig gunningbesluit

Via TenderNed en TED worden de inschrijvers geïnformeerd over het voorlopige gunningbesluit. Ook worden in deze fase inschrijvers in de gelegenheid gesteld om bezwaar te maken tegen het besluit.

Fase 6 Verificatiebespreking

De aanbestedende dienst houdt een verificatiebespreking met de inschrijver aan wie de aanbesteding voorlopig is gegund. In deze fase wordt geverifieerd of alle gegevens uit de inschrijving juist zijn. Eventuele onduidelijkheden worden verhelderd en de inhoud van de overeenkomst wordt vastgelegd.

Fase 7 Definitieve gunning

Als de verificatiebespreking voor beide partijen een positief resultaat hebben opgeleverd en de afgewezen inschrijvers geen bezwaar hebben gemaakt tegen het gunningbesluit, wordt de aanbesteding definitief gegund. De overeenkomst wordt door beide partijen ondertekend en vervolgens start de uitvoering van de aanbesteding (Gemeente Utrecht, 2017).

Aanbestedingsprocedures

Een aanbesteding waarvan de geraamde waarde van de opdracht boven de Europese drempelwaarden ligt, moet volgens Europese procedures worden aanbesteed. Er zijn twee standaardprocedures waarvan gebruikgemaakt wordt bij Europese aanbestedingen, namelijk de openbare en niet-openbare procedure (Pianoo, 2017).

Openbare procedure

De openbare procedure start met een aankondiging van de aanbesteding via TenderNed en wordt tevens gepubliceerd op TED. Deze procedure bestaat uit één ronde waarin de inschrijvers zich aanmelden en tegelijk een offerte indienen. De aanbestedende dienst beoordeelt de inschrijver op basis van de gestelde geschiktheidseisen en de offerte. De aanbesteding wordt gegund op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving en onderhandelen is in deze procedure niet toegestaan.

Niet-openbare procedure

De niet-openbare procedure start hetzelfde als de openbare procedure met een aankondiging van de aanbesteding via TenderNed en wordt tevens op TED gepubliceerd. Deze procedure bestaat uit twee rondes. In de eerste ronde worden inschrijvers beoordeeld en geselecteerd op basis van de vooraf opgestelde en gecommuniceerde selectiecriteria. In de tweede ronde worden de geselecteerde inschrijvers uitgenodigd om een offerte in te dienen. Op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving wordt de aanbesteding gegund aan de beste inschrijver. Onderhandelen is evenals bij de openbare procedure niet toegestaan (Pianoo, 2017).

Naast de standaardprocedures bestaat de mogelijkheid om bij een Europese aanbesteding gebruik te maken van een niet-standaard procedure vanwege een specifieke omstandigheid. Om van deze procedure gebruik te maken, moet deze omstandigheid worden aangetoond. De volgende procedures zijn van toepassing bij specifieke omstandigheden:

1. Sociale en andere specifieke diensten.
2. Mededingingsprocedure met onderhandeling.
3. Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande aankondiging (gunning uit de hand).
4. Versnelde procedure.
5. Concurrentiegericht dialogoog.
6. Prijsvraag.
7. Concessieovereenkomst.
8. Elektronische veiling.
9. Innovatiepartnerschap (Pianoo, 2017).

1. Sociale en andere specifieke diensten

Deze procedure start met een vooraankondiging via TenderNed en TED. In de aankondiging worden technische specificaties in de aanbesteding beschreven en worden de hoofdkenmerken van de gunningsprocedure toegelicht. Tot slot wordt de gegunde opdracht gepubliceerd op TenderNed en TED (Pianoo, 2017).

2. Mededingingsprocedure met onderhandeling

Deze procedure is van toepassing als vooraf geen technische specificaties vastgesteld kunnen worden of het betreft innovatieve oplossingen. Als eerste vindt een selectieprocedure plaats waarbij drie meest geschikte inschrijvers worden geselecteerd die een inschrijving mogen indienen. Daarna wordt met de inschrijvers onderhandeld over de ingediende inschrijvingen. Er mag alleen onderhandeld worden over prijs en uitvoeringscondities. Van belang is dat tijdens de onderhandelingen de gelijke behandeling van de inschrijvers worden gewaarborgd. Tevens wordt er geen informatie verstrekt, waardoor inschrijvers worden bevoordeeld. Deze procedure biedt voordelen aan de aanbestedende dienst en inschrijver om een oplossing te vinden die aansluit bij de inkoopbehoefte. Een bijkomend nadeel van deze procedure is dat het arbeidsintensief is voor beide partijen (Pianoo, 2017).

3. Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande aankondiging (gunning uit de hand)

Deze procedure wordt toegepast mits er geen of geen geschikte inschrijvingen zijn ontvangen, één specifieke inschrijver de aanbesteding kan uitvoeren, de opdracht dwingende spoed heeft of de opdracht voortvloeit uit een prijsvraag. Bij het toepassen van deze procedure wordt de opdracht niet vooraf aangekondigd. Afhankelijk van de omstandigheden wordt er onderhandeld met één of meerdere inschrijvers over de prijs en uitvoeringscondities (Pianoo, 2017).

4. Versnelde procedure

De versnelde procedure wordt toegepast als er sprake is van een urgente situatie, maar er geen sprake is van dwingend spoed. Een kanttekening bij deze procedure is dat de urgente situatie niet is ontstaan door de aanbestedende dienst. Bij het hanteren van deze procedure worden kortere minimumtermijnen gehanteerd voor het indienen van inschrijvingen (Pianoo, 2017).

5. Concurrentiegericht dialoog

De voorwaarden die van toepassing zijn om gebruik te maken van deze procedure zijn gelijk aan de voorwaarden van mededingingsprocedure met onderhandeling. Als eerste worden de inschrijvers geselecteerd op basis van de gestelde geschiktheidseisen. Vervolgens dragen de inschrijvers oplossingen aan in een dialoog en bepaalt de aanbestedende dienst of de middelen geschikt zijn en voldoen aan de inkoopbehoefte. Inschrijvers dienen de inschrijving in en de aanbestedende dienst toetst of de inschrijvingen gelijk zijn aan de in de dialoog voorgelegde oplossingen. Van belang is dat tijdens de dialoog inschrijvers gelijk worden behandeld en dat er geen informatie wordt verstrekt, waarbij inschrijvers worden bevoordeeld.

Evenals de mededingingsprocedure met onderhandeling biedt deze procedure ruimte om tot een oplossing te komen die aansluit bij de inkoopbehoefte van de aanbestedende dienst. Voor beide partijen is deze procedure arbeidsintensief (Pianoo, 2017).

6. Prijsvraag

De prijsvraagprocedure mag alleen worden toegepast op diensten, waarbij een plan moet worden ontworpen, zoals ruimtelijke ordening, stadsplanning en architectuur. De prijsvraag wordt aangekondigd via TenderNed en TED en inschrijvers kunnen een ontwerp indienen. Vervolgens beoordeelt de jury de anonieme inschrijvingen en ontvangt de winnaar het prijzengeld.

Deze procedure biedt ruimte voor het creatieve proces, maar een onafhankelijke deskundige jury samenstellen wordt ervaren als een uitdaging (Pianoo, 2017).

7. Concessieovereenkomst

Een concessie is een overeenkomst met een leverancier voor de uitvoering van een werk of dienst. De tegenprestatie voor de uitvoering van een werk of dienst is niet in betaling, maar in het verlenen van exploitatierecht (Pianoo, 2017).

8. Elektronische veiling

In de openbare, niet-openbare en de mededingingsprocedure met onderhandeling bestaat de mogelijkheid dat de procedure elektronische veiling wordt toegepast. Als eerste worden de inschrijvingen en offertes beoordeeld. Daarna worden de inschrijvers via elektronische weg uitgenodigd om nieuwe prijzen in te dienen. Na de sluiting van de elektronische veiling wordt de aanbesteding gegund op basis van de resultaten van de elektronische veiling op grond van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (Pianoo, 2017).

9. Innovatiepartnerschap

Innovatiepartnerschap is een nieuwe procedure sinds de Aanbestedingswet 2012 is gewijzigd per 1 juli 2016. Deze procedure is in paragraaf 3.3 nader toegelicht (Pianoo, 2017).

Bijlage 6 Onderzoeksresultaten deskresearch

Inkooppakket

Inschrijvers

Kantoorartikelen

- | | |
|--|---|
| 1. Rijkswaterstaat – Levering kantoorartikelen (2017) | 3 |
| 2. Stichting Hogeschool Rotterdam – Kantoorartikelen (2017) | 3 |
| 3. Gemeente Amsterdam – Kantoorartikelen (2017) | 4 |
| 4. Gemeente Westland – Kantoorartikelen (2016) | 3 |
| 5. Graafschap College – Kantoorartikelen (2015) | 3 |
| 6. Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – Kantoorartikelen (2016) | 2 |
| 7. Gemeente Amersfoort – Kantoorartikelen (2016) | 1 |
| 8. Stichting Hogeschool Rotterdam – Kantoorartikelen (2016) | 3 |

Gemiddeld: 3

Cateringdienstverlening

- | | |
|--|---|
| 1. Algemene Rekenkamer – Cateringdiensten (2015) | 5 |
| 2. Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen – Catering (2016) | 4 |
| 3. Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – Catering dienstverlening (2016) | 6 |
| 4. Gemeente Middelburg – Cateringdiensten (2016) | 2 |
| 5. Gemeente Roermond – Bedrijfscatering (2017) | 5 |
| 6. GVB Exploitatie BV – Bedrijfscatering (2016) | 8 |

Gemiddeld: 5

Sanitaire middelen

- | | |
|---|---|
| 1. ROC Gilde Opleidingen – Sanitaire voorzieningen (2017) | 4 |
| 2. Erasmus MC – Sanitaire voorzieningen (2016) | 4 |
| 3. ROC Leiden – Sanitaire artikelen (2016) | 5 |
| 4. Gemeente Emmen – Sanitaire voorzieningen (2016) | 5 |
| 5. SSC Zuid-Limburg – Sanitaire middelen (2016) | 3 |
| 6. Stichting voor Algemeen Voortgezet onderwijs – Sanitaire middelen(2016) | 2 |
| 7. Nederlandse Gasunie – Sanitaire middelen (2016) | 1 |
| 8. Stichting Lentiz Onderwijsgroep – Sanitaire voorzieningen (2016) | 4 |
| 9. Politie – Sanitaire supplies (2016) | 4 |
| 10. Gooise Scholen Federatie – Sanitaire disposables en dispensers (2016) | 3 |
| 11. Sovon – Sanitaire voorzieningen (2016) | 3 |
| 12. Landstede – Sanitaire middelen (2016) | 9 |
| 13. Stichting Zuyd Hogeschool – Sanitaire voorzieningen(2016) | 3 |
| 14. Provincie Flevoland – Schoonmaak en sanitaire voorzieningen (2016) | 9 |
| 15. Hogeschool Utrecht – Sanitaire middelen (2016) | 7 |
| 16. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid –
Sanitaire voorzieningen (2015) | 4 |
| 17. Waterschap Scheldestromen – Schoonmaak en sanitaire supplies (2016) | 7 |

Gemiddeld: 5

Schoonmaak

- | | |
|--|----|
| 1. Stichting Atlant Basisonderwijs – Schoonmaak (2017) | 11 |
| 2. ROC Noorderpoort – Glasbewassing (2017) | 11 |
| 3. Chemelot Campus Vastgoed C.V. – Schoonmaakdienstverlening (2017) | 6 |
| 4. HVC – Schoonmaak en glasbewassing (2016) | 9 |
| 5. Gemeente Beesel – Schoonmaakdienstverlening (2015) | 4 |
| 6. Hoogheemraadschap van Schieland – Leveren gereedschappen, elektronische materialen en schoonmaakmiddelen (2016) | 2 |
| 7. Provincie Utrecht – Schoonmaakonderhoud (2016) | 8 |

Gemiddeld: 7

ICT

- | | |
|--|---|
| 1. Gemeente Hilversum – Werkplek gerelateerde ICT Hardware | 3 |
| 2. CBR – Inhuur ICT en Brokerdiensten | 3 |
| 3. Hogeschool Leiden – ICT Computerhardware | 6 |
| 4. Gemeente Gooise Meren – ICT Hardware en Mobile Devices | 2 |
| 5. Provincie Noord-Brabant – ICT Hardware en support | 4 |

Gemiddeld: 4

Personeel en organisatieadvies

- | | |
|---|----|
| 1. Gemeente Amsterdam – Technisch ontwerper | 2 |
| 2. Gemeente Amsterdam – coördinator Fixxx Team | 7 |
| 3. Gemeente Amsterdam – Senior Jurist | 9 |
| 4. Gemeente Amsterdam – Senior Migratie Engineer | 4 |
| 5. Gemeente Amsterdam – Medewerker planning, control en financieel advies | 6 |
| 6. Gemeente Amsterdam – Senior Vmware Specialist | 9 |
| 7. Gemeente Amsterdam – Programmeur/integratiespecialist | 6 |
| 8. Koninklijke bibliotheek – inhuur extern personeel | 13 |
| 9. Gemeente Amsterdam – Projectleider ontmantelen decentrale datacenters | 5 |
| 10. Gemeente Amsterdam – Handhavingjurist bestemmingsplan & bouwbesluit | 9 |
| 11. Gemeente Amsterdam – Ingenieursbureau – projectleider | 5 |
| 12. Gemeente Amsterdam – Bouwplantoetser | 5 |
| 13. Gemeente Amsterdam – projectmanager overnachtingbeleid | 3 |
| 14. Gemeente Venlo – Payroll dienstverlening en contractmanagement | 10 |
| 15. Gemeente Amsterdam – Project Architect | 2 |
| 16. Gemeente Capelle aan den IJssel – Handhaver sociale zaken | 10 |
| 17. Provincie Overijssel – Fiscale dienstverlening | 5 |

Gemiddeld: 6

Onderhoud

- | | |
|---|---|
| 1. Gemeente Coevorden – Onderhoud openbare verlichting | 5 |
| 2. Gemeente Zaanstad – Onderhoud openbare verlichting | 2 |
| 3. Waterleiding Maatschappij Limburg – Onderhoud terreinen Zuid | 4 |
| 4. IUC DJI – Telehoren 2017 | 1 |
| 5. Ministerie van Defensie – Onderhoud en reparatie Autobussen | 4 |
| 6. Gemeente Den Haag – Rioolreiniging en inspectie | 3 |

Gemiddeld: 3

Beveiliging

1. Provincie Utrecht – Receptie- en beveiligingsdiensten	9
2. Waterschap Hollandse Delta – Beveiligingsdiensten	2
3. Gemeente Arnhem – Beveiliging	10
4. Vrij Universiteit Amsterdam – Beveiliging	6
5. Stichting Hoger Beroepsonderwijs – Beveiligingsdiensten	9
6. Provincie Fryslan – Beveiliging	5
7. Waterschap Rivierenland – Beveiligingsdiensten en receptiediensten	1
8. Universiteit Twente – Beveiliging	8
9. Gemeente Apeldoorn – Beveiliging stadhuis, werkplein en parkeergarages	7
10. Gemeente Amsterdam – Beveiliging- en receptiediensten	8
11. Provincie Drenthe – Beveiliging, Receptie & Hospitality	6

Gemiddeld: 6

Taxidiensten

1. Ministerie van BZK – Taxi, Directie- en Busvervoer	2
2. Gemeenschappelijke regeling Drechtsteden – Taxi diensten	5
3. Gemeente Apeldoorn – Basismobiliteit	5
4. Gemeente Haarlemmermeer – Taxivervoer collegegelden	2
5. Gemeente Arnhem – Sociaal vervoer	16
6. Gemeente Nuth – Leerlingenvervoer	4
7. Gemeente Lochem – vervoercapaciteit collectief vraagafhankelijk	7
8. Gemeente Velsen – Leerlingen- en Jeugdzorgvervoer	3
9. Provincie Flevoland – Vervoer Mobiliteitscentrale	8
10. Gemeente Voerendaal – Leerlingenvervoer	3
11. Gemeente Lingewaard – Leerlingenvervoer	7
12. Gemeente Almere – Leerling-vervoer per taxi(bus)	4
13. Gemeente Drimmelen – Leerlingenvervoer	5
14. Gemeentehuis Zuidplas – Leerlingenvervoer Bodegraven-Reeuwijk	3
15. Provincie Utrecht – Regiotaxi Utrecht	5
16. Ergon – Vervoer medewerkers Sociale Werkvoorziening	4
17. Stichting ROGplus – Regiotaxi Waterweg	5
18. Gemeente 's-Hertogenbosch – Groepstaxivervoer	3
19. Gemeente Brunssum – Leerlingenvervoer	3

Gemiddeld: 5

Aanschaf wagenpark

1. Wetterskip Fryslan – Wagenpark	4
2. Gemeente Purmerend – Wagenpark- en werkmaterieelverzekering	3
3. KvK – Wagenpark	4
4. Gemeente Den Haag – Wagenpark	2
5. Gemeente Goeree-Overflakkee – Wagenpark	5
6. Cedris – Wagenpark lease	3
7. Cedris – Wagenpark koop	3
8. Bestuursdienst Ommen-Hardenberg – Wagenpark en werkmaterieelverzekering	2

Gemiddeld: 3

LED-verlichting

1. Gemeente Hof van Twente – Renovatie openbare verlichting	6
2. Gemeente Rotterdam – Erasmusbrug LED-aanstraalverlichting	-
3. Gemeente Zwolle – LED armaturen openbare verlichting	5
4. Gemeente Amsterdam – Leveren verkeerslantaarns	2
5. Gemeente Valkenswaard – Vervanging openbare verlichting	7
6. Gemeente Schouwen-Duiveland – Beheer en onderhoud openbare verlichting	3
7. ABG-gemeenten – Vervanging en onderhoud openbare verlichting	4
8. Gemeente Woensdrecht – Omvormen Openbare Verlichting	3

Gemiddeld: 4

Onderhoud gebouwen

1. Vrije Universiteit Amsterdam – Gebouwonderhoud ACTA gebouw	8
2. Vrije Universiteit Amsterdam – Gebouwonderhoud O2-gebouwd	7
3. VCPO Spijkenisse – Dakwerk	4
4. Vrij Universiteit Amsterdam – Gebouwonderhoud Wis- en natuurkunde gebouw	5
5. Sovon – Onderhoud gebouwgebonden installaties	8
6. GGD West-Brabant – Technisch gebouwenonderhoud	6
7. Hogeschool voor de Kunsten – Onderhoud technisch gebouwgebonden installaties	7
8. Stichting voor Beroepsonderwijs – Onderhoud gebouwgebonden installaties	6
9. Fontys Hogeschool – Modernisering en onderhoud gebouwen beheerssysteem	6
10. Stichting Hogeschool Arnhem en Nijmegen – Onderhoud liften en roltrappen	6
11. Aeres Groep – Beheer en onderhoud van de technische installaties	2
12. Belastingdienst – Gebouwgebonden Technische Infrastructuur	5
13. Gemeente Arnhem – Bouwkundig onderhoud	6
14. Gemeente Leidschendam-Voorburg – Onderhoud VRI	5
15. Rijkswaterstaat – Bouwkundig onderhoud van verkeersposten Tiel en Nijmegen	2
16. Gemeente 's-Hertogenbosch – Onderhoudsbestek verkeersregelininstallaties	3
17. Gemeente Arnhem – Installatie technisch onderhoud	14

Gemiddeld: 6

Communicatiediensten

1. Provincie Utrecht – Communicatie adviesdiensten	9
2. UWV – Interne en externe communicatie	12
3. Enexis BV – Mobiele communicatiediensten	2
4. Gooise Scholen Federatie – Communicatieadvies	5
5. Gemeente Amsterdam – Senior communicatieadviseur	14
6. Gemeente Amsterdam – Communicatieadviseur Erfpacht	4
7. Gemeente Amsterdam – Communicatiebureau – senior communicatieadviseur	14
8. Gemeente Amsterdam – Senior communicatieadviseur Ruimte en Duurzaam	5
9. Gemeente Amsterdam – Senior Communicatieadviseur Meedoen Werkt	15
10. Gemeente Amsterdam – Senior Communicatieadviseur Masterplan Techniek	2
11. Gemeente Amsterdam – Senior Communicatieadviseur Stadsdeel centrum	5
12. Gemeente Amsterdam – Senior Communicatieadviseur ICT	6
13. Gemeente Amsterdam – Senior Communicatieadviseur Ruimtelijk Ordening	7
14. Provincie Groningen – Ondersteuning communicatiemanager	6
15. Waterschap Roer en Overmaas – Senior Communicatieadviseur	18
16. Gemeente Amsterdam – Communicatie – Projectleider	13
17. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier – Adviesdienst voor gemaal Monnickendam	7

Gemiddeld: 8

Kerst- en relatiegeschenken

1. Rijksuniversiteit Groningen – Duurzame relatiegeschenken/ promotionele artikelen	6
2. Ministerie van Veiligheid – Geschenken	2
3. Gemeente Haarlemmermeer – Cadeaubonnen	5
4. Universiteit Twente – Promotie en relatiegeschenken	-
5. RDW – Relatiegeschenken	6
6. Radboud Universitair Medisch Centrum – Kerstgeschenken	5
7. Gelderland-Midden – Kerstgeschenken	5
8. Belastingdienst – Kerstgeschenken	14
9. Gemeente Groningen – Levering Kerstpakketten	6
10. Belastingdienst – Representatie artikelen attenties	4
11. Ministerie van sociale zaken – Eindejaarsgeschenken	8
12. Stichting NHL – Eindejaarsgeschenken	6
13. Hogeschool Utrecht – Eindejaarsgeschenken	8
14. Gemeente Haarlem – Eindejaarsgeschenken	5
15. Gemeente Amsterdam – Eindejaarsgeschenken	12
16. Politie – Eindejaarsgeschenken	12

Gemiddeld: 7

Inkooppakket	Gemiddeld aantal inschrijvingen per inkooppakket
Kantoorartikelen	3
Cateringdienstverlening	5
Sanitaire middelen	5
Schoonmaak	7
ICT	4
Personeel en organisatieadviesdiensten	6
Onderhoud	3
Beveiliging	6
Taxidiensten	5
Aanschaf wagenpark	3
LED-verlichting	4
Onderhoud gebouwen	6
Communicatiediensten	8
Kerst- en relatiegeschenken	7

Bijlage 7 Onderzoeksresultaten fieldresearch

	Wat is bij uw organisatie de verhouding tussen gegunde en niet-gegunde Europese aanbestedingen?	Hoe zou u graag deze verhouding in de toekomst zien?
Respondent 1 Schoonmaak		
Respondent 2 Catering	50% gegund.	Meer in de toekomst.
Respondent 3 Schoonmaak	Geen Europese aanbesteding gegund gekregen bij 5x meedingen.	Wel Europese aanbestedingen gegund krijgen.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken		
Respondent 5 Schoonmaak	Geen Europese aanbesteding gegund gekregen bij ongeveer 10x meedingen.	Wel Europese aanbestedingen gegund krijgen.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	Ongeveer 25-30% van de Europese aanbestedingen wordt gegund.	Meer in de toekomst.
Respondent 7 Kantoorartikelen		
Respondent 8 Onderhoud gebouwen		

	Hoeveel aanbestedings-ervaring heeft u?	Uit hoeveel medewerkers bestaat uw organisatie?	Wie is verantwoordelijk voor het schrijven van offertes en hoe is dit binnen uw organisatie geregeld?
Respondent 1 Schoonmaak	Geen.	12 tot 15 parttime medewerkers.	
Respondent 2 Catering	8 jaar.	45 medewerkers.	Directeur sales en marketing. Meedingen naast dagelijkse werkzaamheden.
Respondent 3 Schoonmaak	2 jaar. Aanbestedingservaring vanuit voorgaande baan.	49 medewerkers.	Directeur. Meedingen naast dagelijkse werkzaamheden.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	Aanbestedingservaring vanuit voorgaande baan.	1 medewerker.	Het meedingen zou naast de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd.
Respondent 5 Schoonmaak	1 jaar. Aanbestedingservaring vanuit voorgaande baan.	45 medewerkers.	Aandeelhouder. Een medewerker in dienst voor het meedingen.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	10 jaar.	47 medewerkers.	Medewerker is verantwoordelijk en is in dienst voor het meedingen.
Respondent 7 Kantoorartikelen	Geen.	3 medewerkers.	
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	1 aanbestedingservaring bij onderhandse procedure.	35 medewerkers.	Het meedingen zou naast de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd.

	Hoe kijkt u aan tegen de overheid als opdrachtgever?	Zou u in de toekomst minder, gelijk of meer voor de overheid willen werken?
Respondent 1 Schoonmaak	Geen slechte opdrachtgever.	Niet voor de overheid willen werken.
Respondent 2 Catering	Geen moeite met de overheid.	Gelijk.
Respondent 3 Schoonmaak	Betrouwbaar.	Meer voor de overheid willen werken.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	Betrouwbaar.	Meer voor de overheid willen werken.
Respondent 5 Schoonmaak	Steeds afstandelijker.	Meer voor de overheid willen werken.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	Betrouwbaar.	Meer voor de overheid willen werken.
Respondent 7 Kantoorartikelen	Betrouwbaar.	Meer voor de overheid willen werken.
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	Ondeskundig.	Niet voor de overheid willen werken.

	Waar denkt u aan als u de term Europees aanbesteden hoort?	Hoe zou u graag willen dat uw beeld over Europees aanbesteden er in de toekomst uitziet?
Respondent 1 Schoonmaak	• Ontransparant. • Europees aanbesteden is niet voor ons. • Prijsgedreven. • Harde markt.	• Reële prijzen vragen en eerlijk kijken naar de prijzen die worden opgegeven. • Kwaliteitsgedreven.
Respondent 2 Catering	• Complex en groot. • Hoge bedragen. • Prijsgedreven.	• Meerjarige contracten. • Kwaliteitsgedreven.
Respondent 3 Schoonmaak	• Rompslomp. • Een spel. • Ontransparant. • Lage kans op gunning. • Nationaal.	• Persoonlijk contact. • Samenwerken. • Ruimte voor innovatie.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	• Complexe en lange procedures. • Administratieve last. • Ontransparant.	• Ruimte voor innovatie. • Achtergrond van marktpartij meenemen. • Lichtere administratieve last. • Regionaal aanbesteden.
Respondent 5 Schoonmaak	• Administratieve last. • Prijsgedreven. • Kwaliteitseisen. • Lage kans op gunning. • Nationaal.	• Lichtere administratieve last. • Transparant.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	• Lage kans op gunning. • Prijsgedreven. • Administratieve last. • Nationaal. • Ontransparant.	• Volledig anonimiseren. • Transparant.
Respondent 7 Kantoorartikelen	• Ontransparant. • Administratieve last. • Nationaal. • Prijsgedreven. • Lage kans op gunning.	• Regionaal aanbesteden. • Lichtere administratieve last. • Hogere kans op gunning. • Voor speciale producten of diensten niet boven bepaalde drempelwaarden.
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	• Administratieve last. • Nationaal. • Prijsgedreven, waardoor lage kans op gunning. • Loterij.	• Kwaliteitsgedreven, waardoor grotere kans op gunning.

	Welke overwegingen maakt u om wel of geen offerte in te dienen bij Europese aanbestedingen?	Als u in de toekomst wel zou meedoen aan Europese aanbestedingen, welke overwegingen zou u dan maken om wel of geen offerte in te dienen?
Respondent 1 Schoonmaak	Niet meedingen, vanwege • Concurrerende prijzen.	
Respondent 2 Catering	Soms meedingen, vanwege • Complexiteit. • Identiteit.	
Respondent 3 Schoonmaak	Soms meedingen, vanwege • Commerciële redenen. • Capaciteit. • Identiteit van de aanbesteding. • Geografie. • Winkans inschatten. Niet meedingen, vanwege het niet willen spelen van het spel.	
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	Niet meedingen, vanwege • Capaciteit.	Wel meedingen, vanwege • Commerciële redenen. Genomen overwegingen • Winkans. • Identiteit.
Respondent 5 Schoonmaak	Meedingen, vanwege • Commerciële redenen. • Risico's spreiden. • Geografie. • Identiteit. • Complexiteit.	
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	Meedingen, vanwege • Commerciële redenen. • Geografie. • Winkans. • Complexiteit. • Identiteit.	
Respondent 7 Kantoorartikelen	Niet meedingen, vanwege • Capaciteit.	Wel meedingen, vanwege • Commerciële redenen. Genomen overwegingen • Geografie. • Identiteit.
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	Niet meedingen, vanwege • Capaciteit.	Wel meedingen, vanwege • Commerciële redenen. Genomen overwegingen • Geografie. • Identiteit.

	Wat vindt u van het Elektronisch aanbesteden?	Beschikt u over eHerkenning?
Respondent 1 Schoonmaak	• Onpersoonlijk.	• Geen eHerkenning.
Respondent 2 Catering	• Positieve verandering.	• Wel eHerkenning.
Respondent 3 Schoonmaak	• Simpel en makkelijk. • Geen mogelijkheid tot creativiteit. • Argwaan.	• Wel eHerkenning.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	• Top. • Hulpmiddel.	• Geen eHerkenning.
Respondent 5 Schoonmaak	• Geen problemen mee. • Past binnen dit tijdperk: digitalisering.	• Wel eHerkenning.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	• Te koud worden. • Hulpmiddel.	• Wel eHerkenning.
Respondent 7 Kantoorartikelen	• Gaat ten koste van de branche. • Goed proces.	• Geen eHerkenning.
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	• Niets mis mee. • Hulpmiddel.	• Wel eHerkenning.

	Wat vindt u van de aanbestedingsprocedure?	Hoe zou u graag willen dat de aanbestedingsprocedure er in de toekomst uitziet?
Respondent 1 Schoonmaak	• Prijsgedreven.	• Kwaliteitsgedreven.
Respondent 2 Catering	• Complex. • Gespecificeerde eisen. • Schrijven offerte: 50 – 100 uur, staat in verhouding bij meerjarige contracten in plaats van eenmalige opdrachten.	• Kwaliteitsgedreven.
Respondent 3 Schoonmaak	• Omvangrijk. • Tijdrovend. • Geen standaardisatie. • Schrijven offerte: 40 – 60 uur, staat niet in verhouding.	• Ruimte voor innovatie. • Standaardisatie. • Tijd voor schrijven offerte moet lager.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	• Tijdrovend. • Complex. • Specifieke eisen. • Continuïteit door meerjarige contracten in plaats van eenmalige opdrachten.	• Ruimte voor innovatie.
Respondent 5 Schoonmaak	• Tijdrovend. • Omvangrijk. • Geen standaardisatie. • Specifieke eisen. • Schrijven offerte: 40 uur, staat in verhouding tot de waarde, maar niet tot de kans van de opdracht.	• Standaardisatie.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	• Omvangrijk. • Complex. • Geen standaardisatie. • Tijdrovend. • Specifieke eisen. • Schrijven offerte kost 10.000 euro en staat afhankelijk van de opdracht in verhouding tot de kans en waarde van de opdracht.	• Ruimte voor innovatie. • Standaardisatie.
Respondent 7 Kantoorartikelen		
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	• Complex. • Tijdrovend. • Geen standaardisatie.	• Standaardisatie.

	Wat vindt u van de aanbestedingsdocumenten?	Hoe zou u graag willen dat de aanbestedingsdocumenten er in de toekomst uitzien?
Respondent 1 Schoonmaak		
Respondent 2 Catering	• Geen standaardisatie. • Uitgebreide documenten. • Vergen juridische kennis.	• Standaardisatie van de documenten.
Respondent 3 Schoonmaak	• Veel documenten. • Ondeskundig, doordat er veel vragen worden gesteld in de nota van inlichtingen. • Juridisch. • Onduidelijkheid. • Onzorgvuldigheid. • Kennis ontbreekt op tekstueel en juridisch gebied.	• Minder onduidelijkheid in de documenten door standaardisatie.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	• Vreselijk. • Complex taalgebruik. • Ontoegankelijk. • Onduidelijk geformuleerd. • Afdekken door middel van boeteclausules. • Geen ruimte voor innovatie. • Deskundige benaderen in juridische situaties.	• Ruimte voor innovatie.
Respondent 5 Schoonmaak	• Ondeskundig. • Juridisch. • Kennis op tekstueel gebied ontbreekt.	
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	• Onduidelijk. • Onzorgvuldig. • Juridisch.	
Respondent 7 Kantoorartikelen		
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	• Complex. • Administratieve last. • Ondeskundig. • Juridisch. • Kennis die ontbreekt, kan worden gekocht.	• Administratieve last verlagen.

	Wat vindt u van de motivatie die wordt gegeven in de afwijzingsbrief?	Hoe zou u graag willen dat de motivatie eruit ziet?
Respondent 1 Schoonmaak		
Respondent 2 Catering	• Goede onderbouwing. • Feedback wordt meegenomen in volgende inschrijving. • Gaat dialoog niet aan.	
Respondent 3 Schoonmaak	• Slecht. • Onpersoonlijk en standaardantwoorden. • Vergelijkbare motivatie met bevriende schoonmaakbedrijven. • Subjectieve objectiviteit. • Feedback wordt meegenomen in volgende inschrijving. • Gaat dialoog niet aan.	• Persoonlijke motivatie voor afwijzing.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	• Subjectieve objectiviteit.	
Respondent 5 Schoonmaak	• Namen beoordelaars worden niet genoemd, alleen functie. • Oppervlakkig. • Met bevriend schoonmaakbedrijf uitslagen vergelijken (van elkaar leren). • Subjectieve objectiviteit. • Gaat dialoog aan.	• Persoonlijke motivatie voor afwijzing.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	• Subjectieve objectiviteit. • Oppervlakkig. • Feedback kan niet worden meegenomen in volgende inschrijving. • Gaat dialoog aan.	• Persoonlijke motivatie voor afwijzing, zodat in de toekomst de inschrijving wordt verbeterd.
Respondent 7 Kantoorartikelen		
Respondent 8 Onderhoud gebouwen		

	Van welke communicatiemiddelen maakt uw organisatie gebruik om op de hoogte te blijven van Europese aanbestedingen?	Van welke bestaande of niet-bestaande communicatiemiddelen zou u graag in de toekomst gebruik willen maken?
Respondent 1 Schoonmaak		
Respondent 2 Catering	• Aanbestedingskalender. • TenderNed. • Tenderbureaus en hopen dat zij ons mogen ondersteunen. • Veel kanalen. • Onzekerheid. • Melding nieuwe aanbesteding komt bij de juiste persoon terecht.	• Centraal platform waarop contracten van aanbestedende diensten inzichtelijk zijn.
Respondent 3 Schoonmaak	• TenderNed. • Melding nieuwe aanbesteding komt bij de juiste persoon terecht. • Levert tot nu toe niets op.	• In de toekomst aanmelden voor de signaleringsfunctie.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	• In de toekomst gebruik maken van de Aanbestedingskalender.	• TenderNed applicatie, waarop een melding komt bij een nieuwe gepubliceerde Europese aanbesteding.
Respondent 5 Schoonmaak	• Geabonneerd op de Aanbestedingskalender. • Melding komt bij de juiste persoon terecht. • Op de hoogte wat er dagelijks speelt.	• Momenteel geen ontbrekende communicatiemiddelen, maar een middel dat meer kansen geeft op alertheid, wordt gebruik van gemaakt.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	• Geabonneerd op TenderNed, Aanbestedingskalender en commerciële platforms. • Onoverzichtelijk en daardoor onzekerheid.	• Alle platformen met elkaar bundelen.
Respondent 7 Kantoorartikelen		
Respondent 8 Onderhoud gebouwen		

	Welke maatregelen zijn er volgens u genomen, zodat het aantal marktpartijen dat zich inschrijft op Europese aanbestedingen wordt vergroot?	Wat zou er volgens u veranderd moeten worden, zodat het voor marktpartijen toegankelijker wordt om zich in te schrijven op Europese aanbestedingen?
Respondent 1 Schoonmaak	Wist niet dat er met meerdere partijen ingeschreven kon worden, gaat hiervan geen gebruik maken.	Reëel naar prijzen kijken.
Respondent 2 Catering	- MKB heeft meer kans. - Nieuwe marktpartijen maken meer kans op gunning.	- Meerjarige contracten. - Centraal platform, waarop alle contracten van aanbestedende diensten zijn gepubliceerd.
Respondent 3 Schoonmaak	- Verdelen in percelen en opdrachten kleiner maken. - Inschrijven met onderaannemers. - Aanbestedingen worden niet vaker aan kleinere partijen gegund.	- Standaardisatie van de aanbestedingsdocumenten. - Vragen waarom de aanbestedende dienst voor die marktpartij moet kiezen. - Geen boeteclausules opstellen.
Respondent 4 Kerst- en relatiegeschenken	- Verdelen in percelen. - Met meerdere partijen inschrijven.	- Vergelijken op basis van hoe organisaties de opdracht zouden aanpakken. - Ruimte voor innovatie. - TenderNed applicatie. - Geen boeteclausules opstellen.
Respondent 5 Schoonmaak	- Omzeteisen vragen mag niet meer, vanwege het uitsluiten van marktpartijen. - Aanbestedingen worden niet vaker aan kleinere partijen gegund.	Meer persoonlijk contact, zodat de marktpartij aansluit bij de aanbestedende dienst.
Respondent 6 Onderhoud openbare ruimte	- Verdelen in percelen. - Inschrijven met meerdere partijen. Maken veel gebruik van deze maatregel om met andere partijen samen te werken.	- Aanwezig zijn bij de opening van de 'kluis'. - Centraal platform met alle aanbestedingen.
Respondent 7 Kantoorartikelen	- Verdelen in percelen. - Inschrijven met meerdere partijen.	Veranderen van de wetgeving, waarbij specifieke producten en diensten Europees moet worden aanbesteed in plaats van boven de drempelwaarden.
Respondent 8 Onderhoud gebouwen	- Verdelen in percelen. - Inschrijven met meerdere partijen.	Standaardisatie van de aanbestedingsprocedure en aanbestedingsdocumenten.

Bijlage 8 Financiële consequenties korte termijn

Tabel 1 weergeeft de loonkosten van een junior consultant en tabel 2 van een senior consultant. De kosten per werkbaar uur van een junior consultant bedragen 30 euro en van een senior consultant 41 euro.

Junior consultant		Per maand	Per jaar
Bruto salaris		€ 2.984	€ 35.802
Vakantiegeld	8%	€ 239	€ 2.864
Bonus	10%	€ 298	€ 3.580
Totaal salaris		€ 3.521	€ 42.246
Werkgeverslasten	22%	€ 775	€ 9.294
Totaal		€ 4.295	€ 51.541

Uren		Per maand	Per jaar
Bruto		173	2.080
Vakantie	25		200
Feestdagen	5		40
Ziekte	5%		104
Totaal werkbare uren			1.736

Kosten per werkbaar uur	€ 30
--------------------------------	-------------

Tabel 1: Loonkosten junior consultant (Consultancy.nl, 2017).

Senior consultant		Per maand	Per jaar
Bruto salaris		€ 4.152	€ 49.818
Vakantiegeld	8%	€ 332	€ 3.985
Bonus	10%	€ 415	€ 4.982
Totaal salaris		€ 4.899	€ 58.785
Werkgeverslasten	22%	€ 1.078	€ 12.933
Totaal		€ 5.976	€ 71.718

Uren		Per maand	Per jaar
Bruto		173	2.080
Vakantie	25		200
Feestdagen	5		40
Ziekte	5%		104
Totaal werkbare uren			1.736

Kosten per werkbaar uur	€ 41
--------------------------------	-------------

Tabel 2: Loonkosten senior consultant (Consultancy.nl, 2017).

Bijlage 9 Financiële consequenties middellange termijn

De verwachting is (tabel 3) dat de applicatieontwikkelaar 210 uur inspanning moet verrichten om de applicatie te realiseren met een uurloon van 80 euro. Totaal zal het laten ontwikkelen van de TenderNed applicatie 16.800 euro bedragen (Waard, 2016) (Loo, David van der, 2016). Ook zijn 10% handlingkosten opgenomen in de berekening en hangen samen met het ontwikkelen van de applicatie. Daarnaast is rekening gehouden met 10% onvoorziene kosten en de verwachting is dat de promotiekosten voor de applicatie 5.000 euro bedragen. De totale investering voor de TenderNed applicatie bedraagt 25.160 euro.

Investing	Uur	Uurloon	Totaal
Vorbereiden, ontwerpen en prototype	40	€ 80	€ 3.200
Ontwikkelen voor besturingssystemen	150	€ 80	€ 12.000
Testen	20	€ 80	€ 1.600
Totaal	210	€ 80	€ 16.800
Handlingkosten	10%		€ 1.680
Onvoorziene kosten	10%		€ 1.680
Promotiekosten			€ 5.000
Totaal			€ 25.160

Tabel 3: *Investing TenderNed applicatie (Waard, 2016) (Loo, David van der, 2016).*

De jaarlijkse onderhoudskosten voor de TenderNed applicatie bedragen 3.299 euro (tabel 4). Deze kosten zijn opgebouwd uit de jaarlijkse bijdrage aan Apple om de applicatie te plaatsen in de Apple Store. Daarnaast is de verwachting dat de applicatieontwikkelaar jaarlijks 40 uur met een uurloon van 80 euro onderhoud moet verrichten aan de applicatie (Loo, 2016).

Jaarlijkse onderhoudskosten	Uur	Uurloon	Totaal
Apple Store			€ 99
Onderhoud	40	€ 80	€ 3.200
Totaal			€ 3.299

Tabel 4: *Jaarlijkse onderhoudskosten TenderNed applicatie (Loo, 2016).*

Gebruikers kunnen de TenderNed applicatie gratis downloaden om Europese aanbestedingen te bekijken. Indien een gebruiker een melding wenst te ontvangen bij recent gepubliceerde Europese aanbestedingen, sluit de gebruiker een abonnement van 25 euro per jaar af. In het abonnement geeft de gebruiker aan uit welk inkooppakket de gebruiker meldingen wenst te ontvangen. Na het afsluiten van het abonnement, ontvangt de gebruiker een melding op het device.

Tabel 5 weergeeft hoeveel abonnementen in het eerste jaar worden afgesloten. De verwachting is dat 1 op de 20 organisaties van: het kleinbedrijf 10 tot 50 medewerkers in dienst (49.000 organisaties), het middenbedrijf (11.000 organisaties) en het grootbedrijf (3.000 organisaties) de TenderNed applicatie downloaden. Van het aantal organisaties dat de applicatie download, is de verwachting dat 10% een abonnement afsluit om meldingen te ontvangen. Uit tabel 5 komt naar voren dat in het eerste jaar 315 gebruikers een abonnement afsluiten.

Abonnementen in 2018	
Aantal organisaties	63.000
Downloads	5%
Totaal	3.150
Abonnementen	10%
Totaal	315

Tabel 5: Aantal abonnementen in 2018.

In tabel 6 zijn de baten van de TenderNed applicatie opgenomen voor de komende tien jaar. De verwachting is dat de eerste vijf jaar het aantal abonnementen jaarlijks met 10% toenemen en na vijf jaar jaarlijks met 15%. De totale opbrengsten uit de abonnementen bedragen na tien jaar 137.477 euro.

Jaar	Abonnementen	Tarief per jaar	Totaal
2018	315	€ 25	€ 7.875
2019	347	€ 25	€ 8.663
2020	381	€ 25	€ 9.529
2021	419	€ 25	€ 10.482
2022	461	€ 25	€ 11.530
2023	530	€ 25	€ 13.259
2024	610	€ 25	€ 15.248
2025	701	€ 25	€ 17.535
2026	807	€ 25	€ 20.166
2027	928	€ 25	€ 23.191
Totaal			€ 137.477

Tabel 6: Baten TenderNed applicatie.